

Juan LÁZARO MARCÉ

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LOS RESULTADOS
DE LA ORGANIZACIÓN: INFLUENCIA DE LOS
DEPARTAMENTOS DE MARKETING Y VENTAS

*Tesis doctoral
dirigida por la
Dra. Olga LASAGA MILLET*

Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Programa de doctorado en Humanidades y Ciencias Sociales
Departamento de Empresa y Economía

2016

Es mayor halago recibir confianza que recibir amor

GEORGE MACDONALD

Resumen

La relación entre las funciones de ventas y marketing ha generado un considerable interés académico en los últimos años, centrándose especialmente en cómo se puede mejorar la relación entre ambas. Sin embargo, se ha obviado un importante aspecto, la interacción entre la orientación al mercado y la colaboración entre los departamentos de ventas y marketing. La orientación al mercado y la colaboración entre ambas funciones están relacionadas con diversos aspectos de la cultura organizacional. Por ello, dentro de los diferentes enfoques de la orientación al mercado nos centraremos en el enfoque cultural en el que prima la coordinación entre los diferentes departamentos.

El objetivo de esta tesis doctoral es analizar cómo la orientación al mercado y la colaboración entre marketing y ventas influyen en los resultados de la organización y determinar cuál de estos dos factores tiene un mayor impacto en los resultados empresariales. Además, como se analiza desde el punto de vista cultural, también se estudia si entre las diferentes posiciones existe la misma coordinación a la hora de definir aquellos aspectos estratégicos que son importantes para explicar la orientación al mercado de la organización.

La metodología utilizada ha sido el estudio cuantitativo. Se ha enviado una encuesta a Directores Generales, Directores de Marketing, Directores de Ventas, Directores de Recursos Humanos y Mandos Comerciales, con el objeto de conocer el nivel de orientación al mercado de cada organización y el grado de colaboración de marketing y ventas en dichas empresas.

El estudio demuestra que en las empresas que están orientadas al mercado y los departamentos objeto de estudio colaboran entre sí, se obtienen mejores resultados. No obstante, el aspecto que más influye en los resultados es la orientación al mercado. Sin embargo, a medida que se va bajando en el organigrama de la organización, ésta disminuye y se va perdiendo información, lo que nos indica que en las empresas el conocimiento sobre los aspectos estratégicos se diluye.

La principal aportación de esta tesis doctoral radica en el análisis de la colaboración entre marketing y ventas teniendo en cuenta si ambas funciones comparten departamento o no, siempre en relación con la orientación al mercado.

A nivel práctico, este trabajo demuestra que es importante que la organización comparta la información entre los diferentes departamentos para que todos tengan claro qué aspectos son los más importantes para estar orientados al mercado.

Resum

La relació entre les funcions de vendes i màrqueting ha generat un considerable interès acadèmic en els darrers anys, centrant-se especialment en com es pot millorar la col·laboració entre ambdues. No obstant això, s'ha obviat un important aspecte, la interacció entre l'orientació al mercat i la col·laboració entre els departaments de vendes i màrqueting. L'orientació al mercat i la col·laboració entre ambdues funcions estan relacionades amb diversos aspectes de la cultura organitzacional. Per això, dins dels diferents enfocaments de l'orientació al mercat ens centrarem en l'enfocament cultural en el qual preval la coordinació entre els diferents departaments.

L'objectiu d'aquesta tesi doctoral és analitzar com l'orientació al mercat i la col·laboració entre màrqueting i vendes influeixen en els resultats de l'organització i determinar quin d'aquests dos factors té un major impacte en els resultats empresarials. A més, com s'analitza aquesta col·laboració des del punt de vista cultural, també s'estudia si entre les diferents posicions hi ha la mateixa coordinació a l'hora de definir aquells aspectes estratègics que són importants per explicar l'orientació al mercat de l'organització.

La metodologia utilitzada ha estat l'estudi quantitatiu. S'ha enviat una enquesta a Directors Generals, Directors de Màrqueting, Directors de Vendes, Directors de Recursos Humans i Comandaments Comercials amb l'objecte de conèixer el nivell d'orientació al mercat de cada organització i el grau de col·laboració de màrqueting i vendes en aquestes empreses.

L'estudi demostra que en les empreses que estan orientades al mercat i els departaments objectes d'estudi col·laboren entre si, s'obtenen millors resultats. No obstant això, l'aspecte que més influeix en els resultats és l'orientació al mercat. Tanmateix, a mesura que es va baixant en l'organigrama de l'organització, aquesta disminueix i es va perdent informació, el que ens indica que en les empreses el coneixement sobre els aspectes estratègics és dilueix.

La principal aportació d'aquesta tesi doctoral radica en l'anàlisi de la col·laboració entre màrqueting i vendes tenint en compte si les dues funcions comparteixen departament o no, sempre en relació a l'orientació al mercat.

A nivell pràctic, aquest treball demostra que és important que l'organització treballi de manera coordinada compartint informació entre els diferents departaments perquè tots tinguin clar quins aspectes són els més importants per estar orientats al mercat.

Abstract

The relationship between the functions of sales and marketing has generated considerable academic interest over recent years especially focusing on how to improve cooperation between the both. However, an important aspect has been overlooked, the interaction between market orientation and the collaboration between sales and marketing departments. Market orientation and the collaboration between both functions are related to various aspects of organisational culture. Therefore, within the different approaches to market orientation we will focus on the cultural approach that favours coordination between the different departments.

The aim of this doctoral thesis is to analyse how market orientation and the collaboration between marketing and sales influence the results of the organisation and determine which of these two factors have a greater impact on business results. Moreover, as this collaboration is analysed from the cultural point of view, it also considers whether the same coordination exists within the different positions when defining those strategic issues that are important in explaining the market orientation of the organisation.

The methodology used has been the quantitative study. A survey was sent to Managing Directors, Marketing Directors, Sales Directors, Human Resources Directors and Trade Controllers in order to know the level of market orientation within each organisation and the extent of collaboration of marketing and sales at these companies.

The study shows that the companies which are market-orientated and the departments studied collaborate between each other to get better results. However, the aspect that most influences the results is market orientation. Similarly, as this goes down in the organisation chart, it decreases and information is lost, thus indicating that in the companies the knowledge of strategic issues becomes diluted.

The main contribution of this thesis lies in the analysis of the collaboration between marketing and sales taking into account whether both functions share departments or not, always in relation to market orientation.

On a practical level, this work shows that it is important for the organisation to work in a coordinated manner by sharing information between different departments so that everyone is clear on the most important issues for market orientation.

Palabras claves / Paraules Claus / Keywords

Orientación al Mercado – Ventas –Marketing – Cultura Organizacional – Resultados Organizacionales

Orientació al Mercat – Vendes – Màrqueting – Cultura Organitzacional – Resultats Organitzatius

Market Orientation – Sales – Marketing – Organisational Culture – Business Performance

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
1. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	21
1.1. Origen del concepto de la orientación al mercado	21
1.1.1. La orientación al mercado en los enfoques organizacionales	22
1.1.2. Fases de la orientación al mercado	26
1.2. Definición de la orientación al mercado.....	28
1.2.1. Definición de la orientación al mercado	29
1.2.2. La cultura organizacional y la orientación al mercado	34
1.3. Orientación al marketing y mercado	37
1.3.1. Orientación al marketing.....	37
1.3.2. Orientación al mercado	39
2. PERSPECTIVAS ORIENTACIÓN AL MERCADO	43
2.1. Perspectivas de la orientación al mercado	43
2.1.1. La perspectiva de la toma de decisiones	45
2.1.2. La perspectiva de la inteligencia de mercado	46
2.1.3. La perspectiva conductual basada en la cultura	48
2.1.4. La perspectiva estratégica.....	49
2.1.5. La perspectiva de orientación al cliente	50
2.2. La medición de la orientación al mercado	52
2.2.1. Escala Mktor: enfoque cultural-filosófico.....	52
2.2.2. Escala Markor: enfoque comportamental	53
2.2.3. Diferencias entre ambas escalas	55
2.3. Consecuencias de la orientación al mercado en la empresa.....	58
3. LA FUNCIÓN DE MARKETING Y VENTAS	63
3.1. La función de ventas	63
3.1.1. Definición de ventas	63
3.1.2. La evolución de la función de ventas	66
3.2. La función de marketing.....	69
3.2.1. Definición de marketing	70
3.2.2. La evolución de la función de marketing.....	73
3.3. El papel estratégico del marketing y el rol de las ventas.....	77
4. LA RELACIÓN MARKETING Y VENTAS PARA POTENCIAR LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	83
4.1. La relación entre marketing y ventas	83
4.2. Dominios que facilitan la colaboración entre marketing y ventas.....	88
4.2.1. Compartir información	89
4.2.2. Vínculos estructurales	90
4.2.3. Poder	93
4.2.4. Orientación temporal y orientación a la meta.....	93
4.2.5. Conocimiento.....	94
4.3. La relación de marketing y ventas, la orientación al mercado	

y el resultado.....	97
5. METODOLOGÍA.....	105
5.1. Diseño de la investigación, muestra y trabajo de campo.....	105
5.2. Instrumentos de medida.....	107
5.3. Análisis estadístico.....	112
5.4. Análisis de fiabilidad y validez de las medidas.....	113
6. RESULTADOS.....	123
6.1. Resultado de las hipótesis principales.....	123
6.2. Resultados según variables de control.....	127
6.2.1. Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados.....	127
6.2.2. Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos o separados.....	128
6.2.3. Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados.....	129
6.2.4. Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos.....	129
6.2.5. Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos separados.....	130
6.2.6. Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos.....	131
6.3. Resultados: comparación de las respuestas según cargo.....	132
6.3.1. Comparación Director General y de Marketing.....	133
6.3.2. Comparación Director General y de Ventas.....	135
6.3.3. Comparación Director de Marketing y de Ventas.....	136
6.3.4. Comparación entre departamentos conjuntos o separados.....	138
7. CONCLUSIONES.....	141
7.1. Conclusiones de las hipótesis principales.....	141
7.2. Conclusiones de las subhipótesis.....	143
7.2.1. Resultados según variables de control.....	143
7.2.2. Resultados según importancia.....	144
7.3. Implicaciones académicas, a la gestión y limitaciones.....	146
BIBLIOGRAFÍA.....	149
ANEXOS.....	171
Anexo 1. Carta de presentación.....	171
Anexo 2. Carta portada encuesta.....	172
Anexo 3. Encuesta enviada.....	173
Anexo 4. Primer y segundo recordatorio.....	179
Anexo 5. Correo de agradecimiento.....	180
Anexo 6. Gráfica resultados descriptivos totales.....	181
Anexo 7. Resultados validez discriminante.....	184

Anexo 8. Gráficos de residuos	188
Anexo 9. Estadísticos descriptivos: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados.....	191
Anexo 10. Indicadores multivariantes de significación: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados	192
Anexo 11. Análisis de la varianza: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados.....	193
Anexo 12. Estimación de los parámetros: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados.....	194
Anexo 13. Estadísticos descriptivos: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados o conjuntos	195
Anexo 14. Indicadores multivariantes de significación: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados o conjuntos	196
Anexo 15. Análisis de la varianza: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados o conjuntos	197
Anexo 16. Estimación de los parámetros: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados o conjuntos	198
Anexo 17. Estadísticos descriptivos: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados	199
Anexo 18. Indicadores multivariantes de significación: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados	200
Anexo 19. Análisis de la varianza: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados	201
Anexo 20. Estimación de los parámetros: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados	202
Anexo 21. Estadísticos descriptivos: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos.....	203
Anexo 22. Indicadores multivariantes de significación: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos	204
Anexo 23. Análisis de la varianza: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos.....	205
Anexo 24. Estimación de los parámetros: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos.....	206
Anexo 25. Estadísticos descriptivos: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos separados	207
Anexo 26. Indicadores multivariantes de significación: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos separados	208
Anexo 27. Análisis de la varianza: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos separados	209
Anexo 28. Estimación de los parámetros: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos separados	210
Anexo 29. Estadísticos descriptivos: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos	211
Anexo 30. Indicadores multivariantes de significación: Directores Generales y de Marketing y Ventas en departamentos conjuntos.....	212
Anexo 31. Análisis de la varianza: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos.....	213

Anexo 32. Estimación de los parámetros: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos	214
Anexo 33. Comparación orientación al cliente entre Director General y de Marketing: media e importancia.....	215
Anexo 34. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre Director General y de Marketing: media e importancia.....	216
Anexo 35. Comparación orientación al cliente entre Director General y de Ventas: media e importancia	217
Anexo 36. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre Director General y de Ventas: media e importancia.....	218
Anexo 37. Comparación orientación al cliente entre Director de Marketing y de Ventas: media e importancia.....	219
Anexo 38. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre Director de Marketing y de Ventas: media e importancia.....	220
Anexo 39. Comparación orientación al cliente entre departamentos conjuntos o separados: media e importancia.....	221
Anexo 40. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre departamentos conjuntos o separados: media e importancia.....	222
Anexo 41. Índice de abreviaturas.....	223

Lista de figuras

Figura 1. Evolución enfoques organizacionales	22
Figura 2. Consecuencias de la orientación al mercado.....	61
Figura 3. Perspectiva del concepto de ventas.....	66
Figura 4. Perspectiva del concepto de marketing.....	72
Figura 5. Funciones del área comercial y del área de marketing.....	76
Figura 6. Transformación estratégica	79
Figura 7. Ejemplos de comentarios de marketing y ventas.....	87
Figura 8. Dominios que facilitan la colaboración entre marketing y ventas	89
Figura 9. Variables de resultado	94
Figura 10. Variables de contexto	95
Figura 11. Comparación orientación al cliente entre Director General y de Marketing.....	133
Figura 12. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre Director General y de Marketing.....	134
Figura 13. Comparación orientación al cliente entre Director General y de Ventas	135
Figura 14. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre Director General y de Ventas	136
Figura 15. Comparación orientación al cliente entre Director de Marketing y de Ventas	137
Figura 16. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los	

competidores entre Director de Marketing y de Ventas.....	137
Figura 17. Comparación orientación al cliente entre departamentos de marketing y de ventas conjuntos o separados.....	138
Figura 18. Comparación coordinación interna y orientación a los competidores entre departamentos de marketing y de ventas conjuntos o separados.....	139

Lista de tablas

Tabla 1. Evolución de los enfoques organizacionales	25
Tabla 2. Definiciones de orientación al mercado	31
Tabla 3. Diferencias entre la orientación al mercado y la orientación al marketing	40
Tabla 4. Resumen de las perspectivas y obras de referencia.....	44
Tabla 5. Escala de resultados y de medida Mktor de la orientación al mercado	53
Tabla 6. Escala de resultados y de medida Markor de la orientación al mercado	54
Tabla 7. Análisis comparativo de las escalas Markor y Mktor	57
Tabla 8. Definiciones de ventas	64
Tabla 9. Definiciones de marketing.....	70
Tabla 10. Ficha técnica de la investigación	106
Tabla 11. Cargo de la persona que responde, por estructura de marketing y ventas	108
Tabla 12. Escala de medida de la orientación al mercado	109
Tabla 13. Escala de medida de la colaboración entre marketing y ventas	110
Tabla 14. Escala de medida de los resultados	110
Tabla 15. Estadísticos descriptivos de las escalas.....	111
Tabla 16. Distribución de las empresas con departamentos de marketing y de ventas conjuntos o separados	111
Tabla 17. Alfa de Cronbach de las escalas.....	114
Tabla 18. Estadísticos ítem – total para la escala orientación al mercado.....	115
Tabla 19. Estadísticos ítem – total para la subescala MO_CUSTO	116
Tabla 20. Estadísticos ítem – total para la subescala MO_ICOORD	116
Tabla 21. Estadísticos ítem – total para la subescala MO_COMPO	117
Tabla 22. Estadísticos ítem – total para la subescala SMC.....	117
Tabla 23. Estadísticos ítem – total para la subescala BP.....	118
Tabla 24. Consistencia Interna.....	119
Tabla 25. Análisis componente principal.....	119
Tabla 26. Correlaciones entre las escalas	123
Tabla 27. Coeficientes del modelo ajustado	125
Tabla 28. ANOVA del modelo ajustado.....	126
Tabla 29. Indicadores de bondad del ajuste del modelo seleccionado	126

INTRODUCCIÓN

La importancia de una efectiva interrelación entre los departamentos de marketing y ventas a la hora de mejorar el negocio de la organización, ha atraído la atención de los investigadores durante los últimos años. Pero muy pocos han analizado la interrelación que produce la colaboración de las funciones de marketing y ventas con la orientación al mercado y los resultados de la organización.

La colaboración entre estos departamentos es un aspecto clave para conseguir una mejor orientación al mercado. La orientación al mercado tiene varios enfoques, pero en todos ellos, este aspecto de colaboración es esencial. Dentro de los diferentes enfoques que componen la orientación al mercado, el cultural es el que pone más énfasis en este aspecto, por lo que podemos preguntarnos si esta colaboración tiene influencia en los resultados de la organización. Además de la coordinación interfuncional, la orientación al mercado está compuesta por la orientación al cliente y la orientación a los competidores; por este motivo, es importante interrogarnos sobre cuál de los tres aspectos influye más dentro de la orientación al mercado.

Varios investigadores han analizado la cooperación y la colaboración entre los diferentes departamentos funcionales de las organizaciones basándose en la premisa de que la colaboración interdepartamental está unida a la mejora de los resultados de la organización. Sin embargo, se ha prestado poca atención a la colaboración entre los departamentos de marketing y ventas si lo comparamos a la relación entre otras áreas funcionales y el marketing.

Los departamentos comerciales y de marketing, aunque tienen funciones muy parecidas dentro de la organización, no son exactamente iguales, por este motivo es importante que colaboren entre ellos. El departamento de marketing va de afuera a dentro (mercado a empresa) y el departamento comercial va de adentro a fuera (empresa a mercado). Es decir, el departamento de marketing detecta las necesidades del mercado para definir la estrategia que hay que llevar a cabo para vender los productos y el departamento comercial es el responsable de vender todos los productos que la organización produce.

Uno de los aspectos clave de la colaboración entre el área comercial y la de marketing es la relación estructural que tienen en la organización. Dicha relación ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, y hoy en día estamos asistiendo a la producción de

un cambio dentro de las empresas a la hora de organizarse departamentalmente. Dependiendo de la organización, los departamentos de marketing y ventas pueden ser dos departamentos funcionales distintos en los que cada uno realiza sus actividades o estar englobados en un mismo departamento al depender de una unidad estratégica de negocio. Esto no significa, que en el segundo caso, ambas funciones trabajen de manera coordinada y colaborando estrechamente ya que cada una realiza sus propias actividades. Por este motivo, es importante analizar si hay diferencias entre marketing y ventas teniendo en cuenta el tipo de relación que tienen en función del organigrama de la empresa.

Esta tesis tiene como objetivo contribuir al debate sobre la colaboración de ventas y marketing y su relación con la orientación al mercado utilizando el enfoque cultural. Un aspecto muy importante es que la cultura ha de impregnar a todos los miembros de la organización, por lo que es conveniente analizar si la orientación al mercado es la misma en todos los niveles organizativos.

Por este motivo, los objetivos de este estudio son:

1. Analizar si existe correlación entre la colaboración de marketing y ventas con la orientación al mercado y los resultados de la organización. El objetivo es comprobar si hay una relación directa entre la colaboración entre marketing y ventas, la orientación al mercado y los resultados de la organización. Ello nos permitirá determinar si las empresas en las que las funciones de marketing y ventas colaboran entre ellas están más orientadas al mercado y obtienen unos mejores resultados.
2. Analizar qué aspecto de los que componen la orientación al mercado tiene más influencia en dicha orientación. La orientación al mercado está compuesta por la orientación al cliente, la coordinación interfuncional y la orientación a los competidores. El objetivo es analizar si una de estas tres variables tiene un mayor peso dentro de la orientación al mercado o si todas tienen la misma importancia.
3. Analizar si entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización existe la misma orientación al mercado. En esta tesis doctoral se utiliza la perspectiva de la orientación al mercado basada en el enfoque cultural; según esta perspectiva, la organización ha de tener en todos sus niveles la misma orientación al mercado. El objetivo es comprobar si esto sucede o si a medida que se va descendiendo dentro del organigrama la información se va perdiendo.

4. Analizar las diferencias entre empresas en las que las funciones comerciales y de marketing son distintas o comparten departamento. El objetivo es examinar si el tipo de organigrama hace que haya diferencias en la forma de relacionarse entre ambas funciones y si esto es un factor determinante en los resultados de la organización.

Estos objetivos dan lugar a las siguientes hipótesis principales:

- H1: La orientación al mercado está asociada positivamente con los resultados de la organización.
- H2: La colaboración entre marketing y ventas está positivamente asociada con los resultados de la organización.
- H3: La colaboración entre marketing y ventas está positivamente asociada con la orientación al mercado.

Además de las hipótesis principales se analizarán las siguientes subhipótesis teniendo en cuenta el cargo que ocupan los empleados en la organización y cómo están configurados los departamentos de marketing y ventas. En todas las comparaciones analizadas las hipótesis serán las mismas:

- SH1: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados tienen la misma orientación al mercado.
- SH2: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.
- SH3: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos o separados tienen la misma orientación al mercado.
- SH4: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos o separados tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.
- SH5: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados y los Mandos tienen la misma orientación al mercado.
- SH6: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados y los Mandos tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.
- SH7: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos y los Mandos tienen la misma orientación al mercado.

- SH8: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos y los Mandos tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.
- SH9: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados y los Directores Generales tienen la misma orientación al mercado.
- SH10: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados y los Directores Generales tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.
- SH11: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos y los Directores Generales tienen la misma orientación al mercado.
- SH12: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos y los Directores Generales tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.

Esta tesis doctoral es el resultado de varios años de estudio, trabajo y entrevistas que ha llevado a realizar un amplio estudio del estado de la cuestión.

En cuanto a la estructura de la tesis, en primer lugar se examinará la evolución de la orientación al mercado y su posición dentro de los diferentes enfoques organizacionales. Se observarán las diferencias entre dichas fases y los cambios que ha habido en el entorno empresarial. Una vez analizado este punto, se estudiará la evolución que ha tenido el concepto de la orientación al mercado con el fin de contextualizar el estudio que se lleva a cabo. También se explicará la diferencia que hay entre la orientación al marketing y la orientación al mercado. Ambos conceptos tienen muchas similitudes entre sí; por este motivo, es importante establecer cuáles son las diferencias principales.

En el segundo capítulo se analizan las diferentes perspectivas que tiene la orientación al mercado y veremos las escalas de medición más importantes. Finalmente, se detallarán las consecuencias que tiene la orientación al mercado para las organizaciones.

A continuación se estudiarán las funciones de marketing y ventas. Este análisis servirá para ver las diferencias principales entre ambas y la influencia que tienen ambas funciones en los resultados de la organización.

En el cuarto capítulo, se trata la colaboración entre los departamentos de ventas y marketing. Se considerarán aquellos factores que facilitan la colaboración entre ambas funciones y la relación entre el marketing y las ventas, la orientación al mercado y el resultado.

Finalmente, se explicará detalladamente la metodología utilizada y se expondrán los resultados del estudio y las conclusiones del mismo. También se reflexionará acerca del impacto que puede tener este estudio en los ámbitos académico y empresarial y se explicarán las limitaciones del mismo. La metodología utilizada una vez revisada la literatura ha sido la investigación empírica. Se ha enviado un cuestionario en el que las personas que respondían tenían que contestar una serie de preguntas en una escala Likert de 1 a 7 sobre la orientación al mercado y los resultados de la organización. Una de las novedades de este estudio, es que en las preguntas referentes a la orientación al mercado se pidió a los encuestados que evaluaran las tres opciones más importantes con el fin de conocer si trabajan alineados con la estrategia empresarial.

En este largo camino que me ha llevado hasta aquí he tenido grandes compañeros que me han ayudado a poner piedra sobre piedra hasta acabar el trabajo. Ahora es mi deber agradecer el apoyo, afecto y conocimientos que he recibido durante estos años.

A Olga Lasaga, mi directora de tesis, no tengo palabras para agradecer toda la paciencia, dedicación y confianza que ha depositado en mí. La autonomía con la que me ha dejado trabajar junto con su compromiso para que hiciese un trabajo de investigación bien hecho ha sido una fuente de motivación extra. También tengo palabras de agradecimiento para Teresa Farriols. Mi agradecimiento también es para todo el personal de esta universidad, hace más de veinte años que pisé por primera vez este edificio y siempre he recibido un trato espléndido.

También me gustaría tener unas palabras de agradecimiento para mis compañeros de la Universidad de Barcelona. Especialmente a Jaume Valls, por animarme siempre con la tesis doctoral y tener una visión a largo plazo. Quiero mencionar especialmente a Mercè Bernardo; sus clases en el máster de investigación han sido una ayuda vital en el desarrollo de este trabajo.

Este trabajo no habría sido posible tampoco sin la ayuda de las personas que han contestado la encuesta. A todos ellos quiero agradecerles el tiempo dedicado y el apoyo recibido. Mi agradecimiento también para las empresas 3S y Consilium

Consultants, por haberme facilitado su base de datos y especialmente a Jofre Cusí por su ayuda en la parte técnica.

Finalmente, y sobre todo, quiero agradecer todo el apoyo de mi familia y mis amigos. En primer lugar, quiero agradecer a mi madre el haberse sacrificado tanto en aras de mi tesis doctoral. No puedo olvidar a mis hermanos y a todos a mis sobrinos por interesarse, animarme y preguntarme siempre por el estado de mi tesis doctoral.

1. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

El objetivo de este capítulo es analizar la evolución de la orientación al mercado dentro de los diferentes enfoques organizativos. Así, en primer lugar, se analiza la relevancia de ésta dentro del ámbito académico. A continuación, se examinará la evolución que ha habido en el mercado al pasar de una época en la que la oferta de los productos abastecía todas las necesidades que el mercado requería a una época en la que en el mercado hay un exceso de oferta. Esta evolución ha hecho que el cliente vaya adquiriendo una mayor importancia. Comparando los diferentes enfoques organizativos que ha habido durante el siglo XX se explicará la evolución que ha habido en el ámbito de la empresa y la importancia que ha adquirido el concepto de orientación al mercado dentro del ámbito académico. También, se estudiará la evolución que ha tenido este término desde su aparición a mediados del siglo pasado.

En el segundo epígrafe de este capítulo se define el concepto de la orientación al mercado, y se analizan las diferentes definiciones que se han utilizado para referirse al concepto estudiado. Dentro de estas definiciones está la de Narver y Slater que considera la orientación al mercado desde la perspectiva de la cultura organizativa. Por este motivo, dentro de este epígrafe se explica la relación que hay entre la orientación al mercado y la cultura organizativa. Ambos conceptos están interrelacionados entre sí y engloban a toda la organización lo que conlleva que las empresas actúen de manera uniforme.

Finalmente, se explica las diferencias entre los conceptos de orientación al mercado y orientación al marketing. Aunque ambos conceptos pueden parecer equivalentes, se estudiarán sus diferencias y se mostrará cómo la orientación al mercado complementa el término de orientación al marketing englobando a toda la organización.

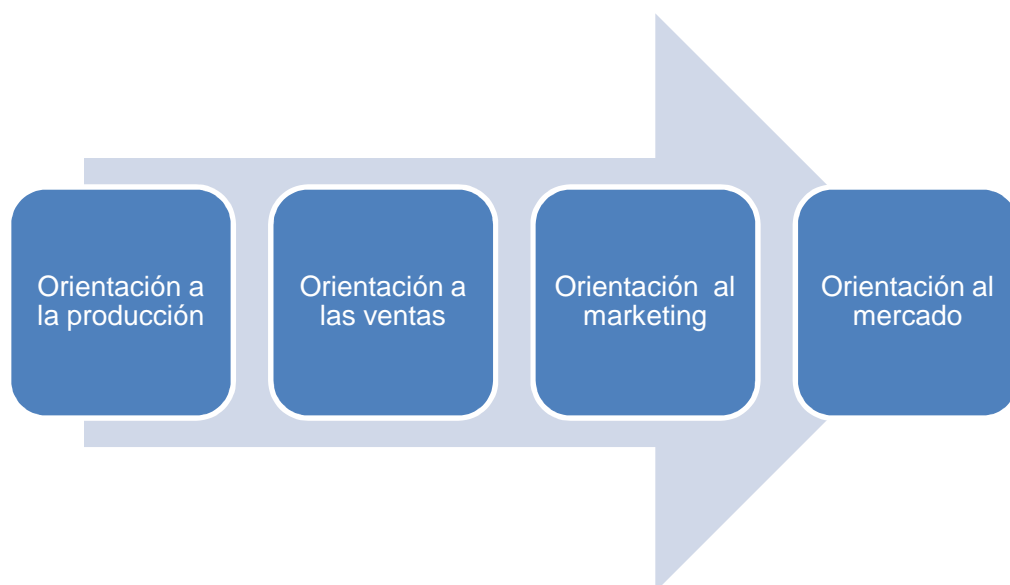
1.1. Origen del concepto de la orientación al mercado

La orientación al mercado es un término que tiene su origen a mediados del siglo XX, si bien comenzó a adquirir importancia a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa. En este epígrafe analizamos el lugar que ocupa la orientación al mercado dentro de los diferentes enfoques organizacionales. Además, estudiaremos la evolución de la orientación al mercado desde su aparición a mediados del siglo pasado hasta la actualidad con el fin de comprender su alcance y sus facetas.

1.1.1. La orientación al mercado en los enfoques organizacionales

En este subepígrafe se analiza la evolución de los enfoques organizacionales a lo largo del tiempo (ver Figura 1). Los diferentes enfoques organizacionales han surgido a medida que el mercado ha evolucionado. Durante estas décadas, se ha evolucionado de un mercado en el que la oferta era escasa a un exceso de oferta de productos. Esto ha conllevado que el cliente tenga un mayor poder de decisión al poder elegir entre una amplia gama de productos o servicios. La aparición de la orientación al mercado es fruto de dicha evolución y su importancia, desde su aparición, ha ido incrementándose a lo largo del tiempo en el ámbito empresarial y académico.

Figura 1. Evolución enfoques organizacionales



Fuente: Elaboración propia basado en Llonch (1996)

De este modo, la literatura ha identificado distintos periodos o eras, como las recogidas por autores como LLonch (1996), Esteban et al. (2000, 2002) o Kotler et al. (2000), donde se identifican y resumen los diferentes periodos:

1. Fase de la orientación a la producción (de finales del siglo XIX a 1930), el aspecto más importante es obtener la ventaja competitiva mediante las economías de escala y la producción en masa de una gama limitada de productos con el menor coste posible. La función comercial se ciñe a la venta del producto fabricado al

precio que han decidido los ejecutivos financieros y de producción; en esta fase la función de marketing aún no está reconocida. Los consumidores quieren los productos que están disponibles a un menor coste, por este motivo, las empresas se centran en mejorar la fase de producción. Un aspecto muy importante es que la demanda de productos es mayor que la oferta. No obstante, los consumidores desean aquellos productos que ofrezcan una mayor calidad y unos mejores resultados. Dentro de esta etapa se incluye la orientación al producto que sostiene que los consumidores optan por los productos que ofrecen una mejor calidad o unos mejores resultados. Esta orientación está más centrada en la calidad del producto en lugar del proceso de fabricación.

Tanto la orientación al producto como la orientación a la producción son orientaciones internas, que nacen en una coyuntura de bajo nivel de incertidumbre del entorno. Consideran las necesidades del cliente como un elemento fijo. Ambos conceptos se desarrollan en empresas poco innovadoras, en las que se da prioridad a la minimización de costes en lugar de buscar satisfacer las necesidades de los clientes. Las empresas poseen una estructura organizativa funcional en la que la función de producción es la más importante.

2. La orientación a las ventas (entre 1930 y 1950). En esta fase se da ya un cambio importante al ser la oferta de los productos superior a la demanda. Por este motivo, las empresas tienen que llevar a cabo nuevas acciones para la venta de los productos. Estas acciones tienen como objetivo estimular el interés de los clientes por los productos, de forma que ellos se adapten al producto en lugar de que la oferta se adapte a sus necesidades. A nivel organizativo, las empresas se ven abocadas a promover la venta agresiva de los productos. El objetivo principal es vender el producto a cualquier persona independientemente de las necesidades que tenga. Por lo tanto, a nivel interno, el principal objetivo es conseguir el mayor volumen de ventas centrándose la organización en actuaciones en el corto plazo. A nivel estratégico, la organización ve a los clientes como seres individuales y no lleva a cabo ningún tipo de segmentación. Las empresas no dan mucha importancia al análisis de las acciones que realiza la competencia y no realizan acciones de seguimiento comercial ni dan relevancia al servicio post-venta. La función del departamento de marketing, si existe, tiene una función de asesoramiento. En esta fase el aspecto más importante es vender; es la venta que no se preocupa por fidelizar al cliente ni por conocer las necesidades de los mismos. No obstante, en esta fase el departamento de marketing comienza a existir al tener que empezar a

hacer frente a un exceso de oferta y ayudar a la función comercial a tener un volumen de ventas rentable.

3. La orientación al marketing se da entre 1950 y 1990, y es en esta fase en la que emerge el concepto de marketing. Las compañías usan una estrategia coordinada de la gestión del marketing centrada directamente en la consecución de dos objetivos: la satisfacción del cliente y un volumen de ventas rentable. Por este motivo, las organizaciones se centran más en el marketing y en sus técnicas que en las ventas, lo que conlleva un aumento de las actividades y las responsabilidades localizadas en el departamento de marketing. Para alcanzar los objetivos de la organización es necesario identificar las necesidades y los deseos del público objetivo, de manera que se definan las características del producto en función de lo identificado y se satisfagan sus necesidades y deseos de forma más efectiva que los competidores. Una firma orientada al marketing va más allá de sus propios límites y coordina las actividades con un selecto grupo de clientes y proveedores. Por este motivo, las necesidades de los clientes son más fáciles de entender y atender si hay una estrecha relación de trabajo lo que hace que las empresas fabriquen sus productos teniendo en cuenta los gustos y preferencias de su mercado objetivo.

4. La orientación al mercado (desde 1990 hasta la actualidad), que algunos autores la tratan conjuntamente con la era de la orientación al marketing. No obstante, la orientación al marketing tiene un enfoque más interno, mientras que la orientación al mercado se centra más en el consumidor y en los competidores. Esto hace que la orientación al mercado se considere como una filosofía con orientación externa y que afecta a toda la organización, de forma que debe asumirse por todas las personas que trabajan en la misma y no solo por el departamento de marketing. En el último epígrafe de este capítulo analizaremos la diferencia entre ambos conceptos con mayor profundidad.

Llonch (1996) define la orientación al mercado como un rasgo de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la empresa. Entre las características que destacan en esta orientación cabe señalar que se trata de una gestión orientada al entorno, que se pone el énfasis en los procesos de marketing que se pondrán en práctica por toda la empresa y que las responsabilidades recaen en el director general.

En la Tabla 1 se recogen las diferencias y características de cada etapa. Al inicio, las empresas se interesaban en producir, la oferta era escasa y cubría toda la demanda que había. Cuando la demanda fue especializándose y la producción aumentando, las empresas tuvieron que comenzar a realizar acciones comerciales para dar salida a todos los productos que producían. La mejora continua de la producción ha llevado a que las organizaciones evolucionen en la fabricación de productos, consiguiendo más y mejores productos a un precio cada vez más asequible. Dicha mejora conlleva que el cliente puede elegir entre una amplia gama de productos y que cada vez desea productos más adaptados a sus necesidades específicas. Por este motivo, el aspecto más importante es centrarse en detectar las necesidades de los clientes para realizar productos que se ajusten a sus necesidades, y de este modo reducir los costes de producción.

Tabla 1. Evolución de los enfoques organizacionales

	Orientación a la producción	Orientación a las ventas	Orientación al Marketing	Orientación al Mercado
Periodo	Finales S.XIX-1930	1930-1950	1950-1990	1990-
Dpto. Clave	Producción	Ventas	Marketing	Todos
Horizonte	Largo	Corto	Corto	Largo
Objetivo	Eficiencia	Máximas Ventas	Satisfacer clientes con productos adecuados a sus necesidades	Clientes Satisfechos. Gestión integral de los mismos.

Fuente: Elaboración propia

En este subepígrafe se ha analizado la evolución de los enfoques organizacionales a lo largo del tiempo. Es importante destacar como el aumento de la producción y el exceso de oferta que conlleva ha llevado a las organizaciones a ir centrándose cada vez más en el cliente al poder éste elegir entre muchas opciones debido al exceso de oferta. Por este motivo, todos los departamentos de la empresa han de estar orientadas al mercado con el fin de lograr la gestión integral de los mismos.

1.1.2. Fases de la orientación al mercado

Tal como se ha explicado en el subepígrafe anterior, el término de orientación al mercado tiene su auge en la década de 1990; no obstante, su origen es de mediados del siglo XX. Autores como Esteban et al. (2000, 2002) han analizado la evolución histórica de dicho concepto distinguiendo las siguientes fases:

1. **Década de 1950 y principios de la de 1960:** Durante este periodo la literatura existente se centra en el significado, las implicaciones y las aplicaciones de la orientación al mercado (luego denominado marketing) (McKitterick, 1957; Felton, 1959; Levitt, 1960). Durante este periodo las principales aportaciones fueron teóricas. No había ninguna escala aplicable a la medida y evaluación de la orientación al mercado.
2. **De mediados de la década de 1960 a principios de la de 1980:** En este periodo el término utilizado fue el de marketing. Desde finales de la década de 1960, la atención se volvió hacia los problemas o barreras en la adopción del concepto de marketing y las formas de superarlos dentro de la organización (Saunders, 1965; Levitt, 1969; Ames, 1970; Kaldor, 1971; Shapiro, 1977; Stampfl, 1978).

Tanto las escalas de medición, como los análisis técnicos, son muy simples. Al principio de esta etapa se utilizaban escalas categóricas, mientras que al final la escala Likert ya era la predominante. Los análisis técnicos utilizados principalmente son univariantes.

Los resultados indican que en esta fase ya hay empresas que han aceptado el concepto (Hise, 1965) o muestran interés y están dispuestos a adoptarlo en el futuro. También hay estudios que llegan a conclusiones contradictorias en cuanto a qué tipo de empresa le convendría más adoptar este tipo de orientación (McNamara, 1972; Parasuraman et al., 1983). En este sentido, el concepto de marketing se extiende más allá de las industrias de bienes empaquetados a otras industrias como la aeroespacial, venta al detalle, salud (Zaltman y Vertinsky, 1971), obtención de fondos, promoción de actividades con objetivos sociales (Kotler y Zaltman, 1971), enfermería (Lewis, 1977), librería e información, y a organizaciones de servicio sin ánimo de lucro (Kotler y Levy, 1969; Kotler, 1972). Se encuentra también literatura de tópicos sobre consumismo asociado con el concepto de marketing (Kotler, 1972; Rothe y Benson, 1974). Además, Kotler (1972) propone el

“concepto de marketing de la sociedad” para responder al nuevo consumismo. El concepto de marketing es visto, entonces, como pasado de moda y se propone un “nuevo concepto” (Rothe y Benson, 1974). La adopción del concepto de marketing hace a las empresas cada vez más dependientes de una orientación al cliente como fuente de ideas de nuevos productos, y da como resultado la proliferación de productos imitados a expensas del avance tecnológico (Bennet y Cooper, 1979, 1981; Riesz, 1980; Hayes y Abernathy, 2007).

- 3. De principios de la década de 1980 a principios de la de 1990:** Durante este periodo, las empresas mostraron una aproximación cada vez mayor hacia la orientación al marketing. En esta etapa, el objetivo principal es analizar cómo este concepto se ha implantado en las organizaciones. Se realizan estudios en el ámbito industrial (Morris y Paul, 1987; Norbun et al., 1990), bancario (McCullough et al., 1986) y agencias de viajes (Greenley y Matcham, 1986) y se comparan empresas según el tamaño de las mismas (Dunn et al., 1986; Peterson, 1989). La escala utilizada para recopilar información en este periodo es principalmente Likert, y la escala Thrustone empieza a ser utilizada. En cuanto a las técnicas de análisis se asiste a la introducción de los análisis de regresión, factoriales y de cluster, que proporcionan a las empresas un método estadístico de recogida más fiable. En este periodo se intenta la creación de dos escalas de medición para las empresas industriales (Lusch y Laczniak, 1987; Narver y Slater, 1990), siendo la última propuesta la que prevalecerá en el futuro.
- 4. Desde principios de la década de 1990:** Durante este periodo se asienta la orientación al mercado al establecerse su marco conceptual y consecuencia de esto poder desarrollar sus perspectivas y escalas de medición. A lo largo de este periodo, muchos autores desarrollan escalas de medición (Kohli et al., 1993; Liu, 1995; Wrenn, 1997); entre ellos, los más destacados por la importancia de sus contribuciones y difusión han sido Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). Sus escalas se analizarán en el siguiente capítulo (ver capítulo 3.2), al estudiar las perspectivas que ha adoptado la orientación al mercado.

Derivados del trabajo de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990); Cadogan y Diamantopoulos (1995) trabajaron sobre la integración e internacionalización del constructo de la orientación al mercado, comparando las dimensiones conceptuales y operacionales de ambos constructos y afirmando que estos son complementarios y mutuamente exclusivos. Por su parte, Sigauw et al., (1994), concluyen que no

existe una asociación significativa entre la orientación al mercado y el compromiso organizacional de los empleados. Sin embargo, en otro estudio Sigauw y Diamantopoulos (1995) investigan los tres componentes de la escala de medición de la orientación al mercado y encuentran una influencia significativa de la ésta, la orientación al cliente de los vendedores y sus actitudes de trabajo. Han et al. (1998) examinaron el efecto de la orientación al mercado sobre el rendimiento organizacional, utilizando datos del sector bancario, en su trabajo encuentran una relación positiva tangible entre las dos variables. Sobre su propio trabajo, Slater y Narver (1992, 1994), Narver y Slater (1998), Narver et al. (1998), encuentran que la orientación al mercado es de apoyo y contribuye a la efectividad para lograr los objetivos organizacionales.

En este subepígrafe se ha analizado la evolución de la orientación al mercado desde su aparición a mediados del siglo pasado. Es a partir de la década de los noventa, cuando dicho término consigue establecerse al desarrollarse su marco conceptual. Además, se ha comprobado que la orientación al mercado es uno de los enfoques organizacionales que forman parte de la evolución del pensamiento organizacional. La evolución en la fabricación y el exceso de demanda han hecho que el cliente tenga cada vez más importancia; por este motivo, la organización ha tenido que ir centrándose cada vez más con el fin de satisfacer sus necesidades. Finalmente, se ha estudiado la evolución que ha tenido la orientación al mercado desde su aparición a mediados del siglo pasado. Llegado a este punto es indispensable afrontar la definición de este término.

1.2. Definición de la orientación al mercado

La orientación al mercado es un concepto que admite varias definiciones dependiendo del autor y de la perspectiva que el término adquiera. En este epígrafe, se analizan las principales definiciones propuestas y sus respectivas similitudes y diferencias. Las dos definiciones que han obtenido mayor aceptación son la de Kohli y Jaworski y la de Narver y Slater, pero antes y después de éstas han surgido otras.

Tal como se explicará, la definición de Narver y Slater tiene un enfoque cultural por lo que también se estudiará la relación que hay entre la orientación al mercado y la cultura organizacional. El estudio de esta relación es importante ya que la cultura organizacional engloba a toda la organización al constituir, tal como se verá, la propia identidad de la organización. Por este motivo, una organización orientada al mercado que sigue la perspectiva cultural ha de englobar a todas las personas que trabajan en la

misma con el fin de conseguir una forma de hacer homogénea dentro de la organización.

1.2.1. Definición de la orientación al mercado

Como ya se ha expuesto anteriormente, este término adquirió relevancia en la comunidad académica a partir de la década de 1990. Los esfuerzos de instituciones académicas como el Marketing Science Institute (MSI) han hecho que, desde entonces, la orientación al mercado se considere una línea de investigación prioritaria. El objetivo principal de esta línea es la creación de un valor superior para el cliente.

La orientación al mercado ha de garantizar que se genera valor de manera continuada para el cliente; por lo tanto, se requiere la participación de todas las áreas de la organización. Tal como indica Casielles et al. (1999), para conseguir este objetivo la organización no depende sólo del área de marketing sino también de la visión global de la empresa.

El primer autor en definir el concepto que estamos analizando fue Shapiro (1988), para quien una empresa está orientada al mercado cuando la información sobre el mercado se distribuye por todas las áreas de la empresa y todas las áreas funcionales participan en la toma de decisiones estratégicas y tácticas, tomándose dichas decisiones de forma coordinada y ejecutándose con un sentido de compromiso.

Ese mismo año, Webster (1988) propuso otra definición del concepto. Para dicho autor, las empresas están orientadas al mercado cuando cumplen una serie de características; en primer lugar, la orientación al cliente que son los valores y principios promulgados por la alta dirección para actuar ante el cliente y proporcionarle el servicio que ellos desean; en segundo lugar, la planificación estratégica en la que integramos la orientación al mercado y la orientación al cliente. Además, se desarrollan programas de marketing y la organización fomenta el compromiso con el cliente en todas las áreas de la misma.

Las dos definiciones que se han presentado son el preludeo a una de las dos grandes definiciones de dicho término. En el año 1990, los autores Kohli y Jaworski definen la orientación al mercado como la generación de información por parte de toda la organización respecto a las necesidades de los clientes actuales y futuros, su

diseminación a través de todos los departamentos y la respuesta de toda la organización a ese conocimiento generado y difundido.

Ese mismo año, Narver y Slater definen dicho concepto desde la perspectiva de la cultura organizativa. Para dichos autores, la orientación al mercado es la cultura organizacional que de forma más efectiva y eficiente da lugar a los comportamientos necesarios para la creación de valor añadido para los compradores, y como consecuencia de esto las organizaciones obtienen un mejor resultado. Además, la orientación al mercado está sustentada por tres componentes comportamentales, como son la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. Por este motivo, son importantes todas las actividades que están relacionadas con la adquisición y transmisión de información sobre las necesidades de los clientes y las capacidades de los competidores, es decir, los puntos fuertes que tienen estos. Además de los dos componentes citados, hemos de añadir la coordinación interfuncional, que son todos los esfuerzos de la organización para crear un producto que suponga un mayor valor para el cliente.

Los mismos autores, en el año 1998 añaden a la definición anterior el valor que tiene el compromiso por parte de todos los empleados para crear de manera continua un valor superior para el cliente. Esto demuestra la importancia de que todos los miembros de la organización adquieran el compromiso de dar de manera continua un servicio de mayor valor al cliente. El valor añadido se da si los empleados comprenden que pueden y deben contribuir de manera continua con sus habilidades y conocimientos a crear un valor superior para el cliente.

En el año 1992, Ruekert señala que una empresa orientada al mercado es la que obtiene información sobre sus clientes y utiliza dicha información para formular las estrategias que busquen satisfacer las necesidades de los mismos de una manera más eficaz y eficiente. Esta definición está formulada bajo la perspectiva estratégica.

Un año después, Deshpandé define la orientación al mercado como el conjunto de creencias que sitúan en un primer plano los objetivos de los clientes sin obviar los fines de otros grupos de interés como pueden ser los propietarios, los directivos y los empleados, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. En años posteriores (1996, 1998), Deshpandé, conjuntamente con Farley, define la orientación al mercado como el conjunto de actividades interfuncionales dirigidas a la

creación y la satisfacción de los clientes mediante la continua evaluación de sus necesidades.

En la Tabla 2 se presentan las definiciones más relevantes del término orientación al mercado. Las definiciones que tienen mayor difusión son las de Kholi y Jaworski y Narver y Slater.

Tabla 2. Definiciones de orientación al mercado

Shapiro (1988)	Conjunto de procesos que toca todos los aspectos de la empresa.
Kholi y Jaworski (1990)	Generación de información por parte de toda la organización respecto a las necesidades de los clientes actuales y futuros, su diseminación a través de todos los departamentos y la respuesta de toda la organización a ese conocimiento generado y difundido.
Narver y Slater (1990)	La cultura organizacional que de forma más efectiva y eficiente da lugar a los comportamientos necesarios para la creación de valor añadido para los compradores; como consecuencia de esto, las organizaciones obtienen un mejor resultado.
Ruekert (1992)	La obtención de información sobre los clientes y la utilización de dicha información para formular las estrategias que buscan satisfacer las necesidades de los mismos de una manera más eficaz y eficiente.
Deshpandé et al. (1993)	Conjunto de creencias que sitúan en un primer plano los intereses de los clientes sin obviar los intereses de otros grupos de interés, como pueden ser los propietarios, los directivos y los empleados, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa a largo plazo.
Day (1994)	La orientación al mercado representa la habilidad superior para entender y satisfacer las expectativas de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Todas las definiciones tienen en común varios aspectos. En primer lugar, tienen un enfoque externo centrado en el cliente; en segundo lugar, incluyen un componente de acción; y en tercer lugar, las definiciones sugieren que la orientación al mercado es algo más que estar orientado al cliente.

En cuanto a las diferencias de las definiciones, la fundamental es el elemento en el que se centran a la hora de definir el concepto. Shapiro se centra en el proceso de decisión; Kohli y Jaworski, en las actividades de procesamiento de información; Narver y Slater, en la orientación de los miembros de la empresa; Ruekert, en el proceso estratégico; Deshpandé, en la cultura empresarial como un conjunto de creencias; finalmente, Day se centra en las habilidades y capacidades de la empresa.

Dentro de este punto, es importante destacar que hay diferentes términos que se han venido utilizando para referirse a la orientación al mercado. Autores como Payne (1988), Sharp (1991), Avlonitis y Gounaris (1997) y Slater (2001) utilizan el término de orientación al marketing en lugar de orientación al mercado. Sharp (1991), por ejemplo, defiende el uso de este término al considerar que la orientación al mercado tiene como única razón centrarse en los deseos y necesidades de los clientes. Para dicho autor, el concepto orientación al marketing busca conseguir un equilibrio entre las demandas de los clientes y los objetivos y capacidades de la organización. Esto conlleva que ambos términos tengan la misma importancia. No obstante, en el próximo epígrafe analizaremos ambos conceptos y veremos cuáles son sus diferencias.

Wren (1997) propone distintas definiciones para los conceptos de marketing, orientación al marketing y orientación al mercado. En dicho estudio, el autor señala que el concepto de marketing es una orientación filosófica sobre la organización, los productos y los clientes. La orientación al marketing son las acciones necesarias para poner en práctica esta filosofía. Finalmente, la orientación al mercado es un complemento a las orientaciones anteriores en el que ampliamos el ámbito de actuación para incluir a los clientes actuales y potenciales y a los competidores. Por este motivo, siguiendo al mismo autor, podemos afirmar que la orientación al mercado engloba los dos conceptos y los complementa.

Hay otros conceptos que se utilizan como sinónimos de orientación al mercado (López, 2006). Entre ellos encontramos los siguientes: orientación al cliente (Webster, 1988; Deshpandé et al., 1993), actuación al mercado (Day, 1994, 1998; Vorhies et al., 1999),

sensibilidad o respuesta al mercado (Masiello, 1998), gestión o dirección del mercado (Harris y Piercy, 1997) y gestión o dirección de clientes (Connor, 1999).

Jaworski et al. (2000) añade dos conceptos complementarios a la orientación al mercado (López, 2006). En primer lugar, tenemos la “actuación en el mercado” (market driven); este concepto se refiere a la orientación que tiene la empresa basada en el entendimiento y la reacción a las preferencias y comportamientos de los integrantes de un mercado con una estructura determinada. El segundo concepto es “dirigiendo el mercado” (driving market), que se refiere a la influencia sobre la estructura del mercado y sobre el comportamiento de los integrantes de ese mercado de forma que se consiga mejorar la posición competitiva de la empresa (López, 2006).

Finalmente, hay que destacar que hay autores que utilizan de manera indistinta los términos orientación al mercado, orientación al marketing y orientación al cliente. Kohli y Jaworski (1990) justifican el uso del término orientación al mercado en lugar de los otros dos. En primer lugar, el término orientación al marketing puede llegar a sugerir que es una función exclusiva del departamento de marketing, y esto no es del todo cierto, ya que es una actividad que incluye a toda la organización (Walker y Ruekert, 1987; Shapiro, 1988; Slater y Narver, 1994). En segundo lugar, el término orientación al cliente puede llevar a centrarnos en el cliente actual, obviando, como indican Slater y Narver (1998), aspectos clave como la consideración de los clientes potenciales, los competidores de la empresa y otros elementos del mercado que afectan a la alineación efectiva de la organización.

Por este motivo, se puede concluir que el término orientación al mercado es el más adecuado para recoger la orientación externa como el conjunto de aspectos o factores que concurren en los mercados objetivos de una organización. A nivel interno se ha de considerar la importancia que tiene el involucrar a toda la organización para conseguir una cultura uniforme centrada en dar el máximo valor al cliente.

En esta tesis doctoral se utiliza la definición desarrollada por Narver y Slater. La razón principal es el enfoque cultural que para los autores tiene dicho concepto. Esto implica que sea toda la organización la que está orientada al mercado y no sólo un departamento. Por este motivo, la principal responsabilidad de la orientación al mercado recae en el director general y ha de ser puesta en práctica por toda la empresa.

Antes de acabar este epígrafe es necesario, al utilizar el enfoque de Narver y Slater basado en el enfoque cultural, explicar brevemente de la cultura organizacional y de su relación con la orientación al mercado.

1.2.2. La cultura organizacional y la orientación al mercado

La cultura organizacional es un concepto difícil de describir con claridad. Se podría decir que la cultura organizacional es la personalidad de la organización (Schein, 2004). Desde esta perspectiva, la cultura es vista como un conjunto de creencias y valores compartidos que se reflejan en los hábitos y tradiciones, así como en manifestaciones más tangibles como historias, símbolos o incluso edificios, marcas y productos de las organizaciones. La cultura es la propia identidad de una organización; por este motivo, nos podemos preguntar qué piensan realmente los trabajadores de la empresa acerca de lo que la empresa es y hacia dónde va.

Deal y Kennedy (2000) introdujeron el concepto de cultura organizacional en su libro homónimo, *Cultura organizacional*, publicado en 1982. Según ellos, la cultura organizacional, en sentido amplio, es una comprensión colectiva de un conjunto de percepciones, recuerdos, valores y de actitudes compartidas e integradas en la organización. Estas definiciones o conductas que se han aprendido con el tiempo determinan las expectativas (implícitas y explícitas) de la conducta que se enseña a los nuevos miembros en su proceso de socialización dentro de la organización.

Es la cultura de la organización la que da identidad a la empresa, ofrece compromiso colectivo, construye la estabilidad del sistema social y permite a las personas dar sentido a la organización (Sannwald, 2000). La cultura se compone de los supuestos valores, normas y señales tangibles de los miembros de la organización y de sus comportamientos (Mobley et al., 2005).

El concepto de cultura organizacional ha sido resumido exhaustivamente por Ott (1989), que reúne las definiciones de 58 libros. En este trabajo definió el núcleo de la cultura organizacional sobre la construcción de normas, creencias, opiniones, sentimientos y otros elementos intangibles que juntos crean el patrón de comportamiento que los miembros de la organización han de seguir.

Definiciones similares aparecen en los estudios realizados por Heskett y Kotter (1992), Silvester et al. (1999), Deal y Kennedy (2000), Schein (2004) y Kotter (2008). La cultura

es particularmente importante cuando se trata de gestionar el cambio en toda la organización; es especialmente necesaria cuando se ha de implementar dentro de la organización un enfoque que esté orientado al mercado. Deshpandé et al. (1993) reconocieron este hecho y fueron los primeros académicos en conectar la orientación al mercado con la cultura de la empresa. O'Regan et al. (2006) proponen que la innovación es impulsada por la cultura, el liderazgo de una empresa y la planificación estratégica. Concluyen que las empresas de alto rendimiento tienen un estilo de liderazgo y cultura más fuertes y definidos en comparación con las empresas de bajo rendimiento.

Esto está en consonancia con las conclusiones de Narver y Slater (1990), que sugieren una fuerte relación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado. Por lo tanto, una cultura donde todos los empleados se animan y ayudan recíprocamente unida a una exitosa innovación lleva a una orientación hacia el mercado más fuerte y a un mejor rendimiento.

En la última década se ha generado una gran cantidad de literatura sobre la cultura organizacional, en particular por lo que se refiere al aprendizaje de cómo cambiar la cultura organizacional. Los esfuerzos de cambio organizacional acostumbra a fallar la mayoría de las veces. Por lo general, este fracaso se debe a la falta de comprensión sobre el importante papel de la cultura en las organizaciones (Laforet, 2008). Esa es una de las razones por las que muchos planificadores estratégicos que desean instalar una orientación hacia el mercado, ponen actualmente tanto énfasis en la identificación de los valores estratégicos, como son la misión y la visión. Una orientación hacia el mercado sólo puede basarse en una cultura organizacional fuerte, y tiene que ser parte de esa cultura organizacional (Deshpandé et al., 1993).

Diferentes autores han demostrado la vinculación de la cultura organizacional con la orientación al mercado (Denison, 1990; Heskett y Kotter, 1992; Sørensen, 2002; Denison et al., 2004; Gainer y Pandanyi, 2005; Xenikou y Simosi, 2006; Skerlavaj et al., 2007; Laforet, 2008). Los primeros investigadores que conectaron la orientación al mercado con la cultura organizacional fueron Deshpandé et al. (1993). Su estudio halló que la cultura corporativa se relaciona positivamente con el rendimiento del negocio a través de la cultura de mercado, que es la cultura organizacional que incluye una orientación al logro subrayando la ventaja competitiva de la organización. En esa cultura, los gerentes y el personal son conscientes del hecho de que la empresa existe

para producir continuamente un gran servicio y por lo tanto se comportan de una manera orientada al cliente.

Heskett y Kotter (1992) concluyeron que las organizaciones con una cultura responsable que tiene en consideración las necesidades de todo el mundo obtienen un mayor resultado que las empresas que tienen una cultura que sólo tiene en cuenta los beneficios.

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la creación de un ambiente de trabajo donde los empleados están comprometidos, y por este motivo contribuyen al éxito de la organización (Shepstone y Currie, 2008). Así que es aquí donde debe comenzar la implementación de la orientación al mercado. Una cultura organizacional fuerte significa que los nuevos empleados son fácilmente integrables de tal forma que comienzan a comportarse de una manera orientada al mercado.

Por lo tanto, las empresas quieren difundir este "virus positivo" a todos los empleados que ocupan una posición clave en la organización (Strother, 2005). Heskett y Kotter (1992) demostraron que en la elaboración de una cultura orientada al mercado, todos los empleados siguen la misma dirección estratégica de la organización.

En aquellas empresas que tienen un objetivo común y reconocen que todos los individuos y trabajos, por pequeños que sean, conforman el conjunto de la empresa y su desempeño, la gente trabaja más duro y crea ese valor adicional para el cliente. Las empresas con una cultura orientada al mercado cuentan con la infraestructura que promueve el empowerment del individuo, la creación y difusión de conocimientos, y la libertad de actuar en el mejor interés de la organización.

En este epígrafe se han analizado las diferentes definiciones de la orientación al mercado y las distintas acepciones que existen de dicho concepto. Además se ha estudiado la relación entre la orientación al mercado y la cultura organizacional. Es importante destacar que el enfoque de orientación al mercado de Narver y Slater, que es el elegido para realizar este estudio, engloba a toda la organización adquiriendo un enfoque cultural. Este enfoque conlleva que es toda la organización la encargada de estar orientada al mercado, y que estas organizaciones han de tener una infraestructura interna que promueva esta orientación y que involucre a toda la organización.

1.3. Orientación al marketing y mercado

Tal como se ha expuesto en el primer epígrafe de este capítulo, la orientación al marketing y la orientación al mercado son dos fases de la evolución de los enfoques organizacionales. En este epígrafe, el objetivo principal es analizar ambos conceptos para ver las diferencias que presentan entre sí. La delimitación del objeto de este estudio hace necesario definir primero el concepto, debido a la diversidad de denominaciones que se puede encontrar en la literatura referente al marketing.

En esta revisión, es posible encontrar términos como "marketing integrado" (Felton, 1959), "orientación al cliente" (Kelley et al., 1990), "orientación de marketing" (Payne, 1988; Gummesson, 1991), "comunidad de marketing" (Messikomer, 1987), "orientación al mercado" (Kholi y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990), "orientación integral" (Esteban et al., 1997). Shapiro (1988) sugiere que los términos orientación de mercado y orientación de marketing son tan similares que casi no se puede establecer una distinción entre ellos. No obstante, la orientación al mercado es una evolución de la orientación al marketing y entre ambos conceptos se encuentran diferencias. Por este motivo, en los subepígrafes de este epígrafe se analiza de manera detallada ambos términos y se detallan las diferencias entre ambos conceptos.

1.3.1. Orientación al marketing

La aplicación del concepto de marketing en las actividades empresariales comienza su desarrollo en las décadas de 1950 y 1960, cuando aparecen algunas publicaciones que utilizan una perspectiva de negocio desde el punto de vista del marketing. En este sentido, los trabajos más importantes son los siguientes: Alderson (1957), Howard (1957), Davis (1961) y Kotler (1967) en los que se destacan la importancia de la función de marketing dentro de la organización para facilitar la venta de los productos de la compañía. Según estos estudios, las empresas deben ser impulsadas por los clientes y mercados, en lugar de por la intuición de los ejecutivos. Por este motivo aportan un pensamiento analítico en el campo del marketing.

A partir de entonces, el marketing comienza a estar ampliamente aceptado como una función interna de las empresas, haciéndose hincapié en la planificación y el desarrollo. La estructuración del concepto de marketing a finales de la década de 1950 elevó la importancia de dicho concepto dentro de las áreas funcionales de la organización, ya

que el principal objetivo de cualquier empresa era satisfacer a los clientes (Borch, 1957; Levitt, 1960).

Una revisión profunda de la literatura revela diversas definiciones del concepto de marketing. Felton (1959) lo define como un estado mental que consiste en la integración y coordinación de todas las funciones de marketing que se entremezclan con el resto de las funciones corporativas con el fin de maximizar las ganancias en el largo plazo. En contraste con esta definición, McNamara (1972) opta por un marco más amplio y lo define como una filosofía basada en que toda la empresa acepte la orientación al cliente, la orientación al beneficio y el importante papel desempeñado por dicho departamento cuando se trata de traducir las necesidades del mercado para el resto de los departamentos de la empresa.

Suponiendo que el concepto de marketing implica que el departamento tiene que desempeñar un papel de liderazgo para que las operaciones que la empresa realiza en su entorno tengan éxito –esto es, que consigan vender lo que desean–, según Hise (1965) hay que poner un especial énfasis en los siguientes elementos:

1. La orientación al cliente: el conocimiento de lo que quiere o necesita el potencial comprador antes de que comience el proceso de marketing.
2. La rentabilidad de las operaciones de marketing a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes.
3. Una estructura organizativa en la que todas las actividades de marketing han sido desarrolladas por el departamento de marketing y en la que el director del departamento tiene la misma posición en la estructura que los directores de producción y de financiación.

Teniendo en cuenta que el concepto de marketing se considera como una filosofía en sí misma incluida en la estructura de la organización, la orientación al marketing se entiende como la aceptación del concepto de marketing. En este sentido, el concepto de marketing constituye una forma separada de pensar sobre la organización, sus productos y sus clientes; en fin, es un conjunto de actitudes hacia el mercado. La orientación al marketing, por el contrario, se dedica a la prestación de los pasos necesarios para desarrollar esta filosofía en una empresa. Una vez analizado el término de orientación al marketing en el siguiente subepígrafe se analiza el término de orientación al mercado.

1.3.2. Orientación al mercado

A diferencia del concepto de marketing y su aplicación como la orientación al marketing, la orientación al mercado no sólo hace referencia a los clientes actuales, sino también a los clientes potenciales. Al mismo tiempo, tiene en cuenta la influencia de los competidores e incorpora la coordinación interfuncional.

De esta manera, el marketing deja de ser una función para convertirse en una forma de hacer negocios. Parece que hay un acuerdo total al definir la orientación al mercado según estas cinco dimensiones:

1. orientación al cliente
2. orientación al competidor
3. orientación proveedor-distribuidor
4. orientación al entorno
5. coordinación interfuncional

Sin embargo, todavía es necesario aclarar si la orientación al mercado implica un tipo específico de comportamiento o actitud. Algunos autores tratan este problema: Deshpandé y Webster (1989), Day (1994) y Deshpandé et al. (1993) describen la orientación al mercado como un tipo de cultura empresarial. Siguiendo sus ideas, Narver y Slater (1990) y Slater y Narver (1995) definen la orientación al mercado como una cultura organizacional que crea de manera efectiva y eficiente todas las condiciones necesarias para generar un valor superior para los clientes.

Por el contrario, Kholi y Jaworski (1990) argumentan que el concepto de marketing es sobre todo una filosofía de la empresa, un ideal o una base política. La influencia de esta filosofía se remonta a las actividades y el comportamiento de una organización; por tanto, el término "orientación al mercado" significa la implantación del concepto de marketing. En otras palabras, una empresa orientada al mercado es una organización cuyas acciones se basan en el concepto de marketing.

No obstante, las ideas vertidas en los párrafos anteriores podrían dejarnos entrever que la orientación al mercado esconde una perspectiva orientada al marketing y viceversa; es decir, que poseen significados análogos y que en realidad responden únicamente a una maraña terminológica. Tal como indica Cossio (2011), algunos trabajos han tratado de solapar ambos conceptos buscando un eje común (Kotler, 1977; Canning, 1988;

Trustrum, 1989; Gummesson, 1991), percibimos diferencias según la fuente de análisis entre uno y otro enfoque, incluso bajo la doble consideración de que el marketing responda a una filosofía organizacional, a un modo de hacer los negocios (Bernard, 1987; Brown, 1987; Baker, 1989), o, por otro lado, a un proceso o función (Kotler, 1977; Ferrell y Lucas, 1987).

De hecho, determinadas investigaciones muestran la diferencia entre la orientación al mercado y la función de marketing (Sharp, 1991; Rivera, 1995), en un intento por centrar el debate en la línea correcta (Cossio, 2011). La Tabla 3, que presentamos a continuación, muestra de forma sintética los principales rasgos diferenciadores entre uno y otro enfoque.

Tabla 3. Diferencias entre la orientación al mercado y la orientación al marketing

Orientación al marketing	Orientación al mercado
<ul style="list-style-type: none"> • La principal responsabilidad recae en el director de marketing. • Gestión orientada internamente. • Puesta en práctica a cargo del departamento de marketing. • Énfasis en las actividades de marketing. • Énfasis en las técnicas e instrumentos de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • La principal responsabilidad recae en el director general. • Gestión orientada al entorno. • Puesta en práctica por parte de toda la empresa. • Énfasis en los procesos de marketing. • Cultura organizativa.

Fuente: Adaptado de Llonch (1993)

En primer lugar, podemos comprobar cómo el marketing pone el énfasis en los instrumentos y técnicas y la orientación al mercado es una cultura organizativa. Esto conlleva que la orientación al marketing tiene su origen y desarrollo dentro del mismo departamento y repercute como una función más dentro de la organización. La orientación al mercado, al entenderse como una cultura organizativa, se desarrolla en toda la organización y repercute en todos los miembros de la misma.

Esto conlleva que la responsabilidad de la orientación al marketing recaiga en el director del departamento lo que conlleva a que se dedique principalmente a las propias actividades del marketing. En cambio, es el Director General el máximo responsable en conseguir una organización orientada al mercado. Por este motivo, las organizaciones orientadas al mercado han de poner el énfasis en los procesos y no en las actividades.

Finalmente, la orientación al marketing está orientada a la propia organización y la orientación al mercado está orientada al entorno. Por este motivo, se puede concluir que la orientación al mercado incorpora los elementos de la orientación al marketing y amplía sus horizontes al ponerse en práctica por toda la organización y encargarse del desarrollo de la misma el director general.

En este primer capítulo, se ha estudiado la evolución de los enfoques organizativos y la posición que ocupa la orientación al mercado dentro de esta evolución. La mayor importancia que ha ido adquiriendo el cliente a lo largo del tiempo ha conllevado que la organización debe de estar más centrada en él. El concepto de la orientación al mercado surgió a mediados del siglo pasado pero cuando realmente adquirió importancia fue en la década de los noventa al lograr contextualizar dicho término. También se ha analizado las diferentes definiciones de la orientación al mercado, viendo que aunque el enfoque principal es la orientación al cliente, la orientación al mercado supone algo más. También se ha explicado la relación que hay entre la orientación al mercado y la cultura organizativa, ya que ambos conceptos engloban a toda la organización y conllevan el trabajar de una forma uniforme que impregne todas las acciones de la empresa. Finalmente, se ha observado las diferencias que hay entre la orientación al marketing y al mercado. La clave principal es la implicación del director general, ya que sobre él recae la principal responsabilidad de conseguir la orientación al mercado. En el próximo capítulo, se analizan las diferentes perspectivas de la orientación al mercado y las escalas de medición más importantes.

2. PERSPECTIVAS ORIENTACIÓN AL MERCADO

En el capítulo anterior se ha contextualizado la orientación al mercado dentro de los enfoques organizacionales y se ha definido dicho concepto. El objetivo de este capítulo es analizar las cinco grandes perspectivas de la orientación al mercado, definiéndolas detalladamente y resaltando las diferencias y similitudes que tienen entre sí. También se explicará y justificará la perspectiva utilizada en esta tesis doctoral.

Cada una de estas perspectivas ha desarrollado su propia escala de medición; por ello, en el segundo epígrafe de este capítulo se analizan las dos escalas principales y sus diferencias y similitudes. Además, se explicará y justificará la escala elegida para desarrollar el estudio empírico de la tesis doctoral y se describirán algunos estudios anteriores que han utilizado dicha escala.

Finalmente, en el último epígrafe de este capítulo se analizan las consecuencias que tiene la orientación al mercado para las organizaciones. Se estudiarán las consecuencias que tiene la orientación al mercado en el resultado de la organización, en su relación con el cliente a través de la satisfacción y la lealtad del mismo y, finalmente, las consecuencias que tiene a nivel interno, al conseguir una mayor satisfacción en el trabajo, lo que conlleva un mayor compromiso y un mayor trabajo en equipo.

2.1. Perspectivas de la orientación al mercado

Tal como se expuso en el capítulo anterior, la orientación al mercado adquiere importancia a finales de la década de 1980 y principios de la de 1990. Es en esta época en la que surgen las cinco principales perspectivas que han desarrollado este término y que han inspirado múltiples estudios en el ámbito académico. Cada una de estas cinco perspectivas ha sido definida por un único autor, aunque después otros autores han utilizado dichas definiciones para desarrollar sus propios trabajos (ver Tabla 4). Cada una de ellas tiene un enfoque diferente para el concepto de la orientación al mercado:

1. La perspectiva de la toma de decisiones
2. La perspectiva de la inteligencia de mercado
3. La perspectiva conductual basada en la cultura
4. La perspectiva estratégica

5. La perspectiva de orientación al cliente

Tabla 4. Resumen de las perspectivas y obras de referencia

Perspectiva de la toma de decisiones Shapiro (1988)	Glazer (1991) Glazer y Weiss (1993)
Perspectiva de la inteligencia de mercado Kohli y Jaworski (1990)	Hooley et al. (1990) Jaworski y Kohli (1993) Kohli et al. (1993) Hart y Diamantopoulos (1993) Cadogan y Diamantopoulos (1995) Jaworski y Kohli (1996) Maltz y Kohli (1996) Selnes et al. (1996) Avlonitis y Gounaries (1997) Cadogan et al. (1998)
Perspectiva conductual basada en la cultura Narver y Slater (1990)	Slater y Narver (1992) Slater y Narver (1994) Siguaw et al. (1994) Siguaw y Diamantopoulos (1995) Cadogan y Diamantopoulos (1995) Han et al. (1998) Narver y Slater (1998) Narver et al. (1998)
Perspectiva estratégica Ruekert (1992)	Webster (1992) Day (1994) Day y Nedungadi (1994) Gatignon y Xuereb (1997) Morgan y Strong (1998) Moorman (1998)
Perspectiva de orientación al cliente Deshpandé et al. (1993)	Siguaw et al. (1994) Deshpandé y Farley (1998) Deshpandé y Farley (1998)

Fuente: Elaboración propia.

Una vez presentadas las diferentes perspectivas se procederá a la revisión de cada una de ellas.

2.1.1. La perspectiva de la toma de decisiones

Shapiro (1988) define esta perspectiva como un proceso organizacional de toma de decisiones. En el corazón de este proceso existe un fuerte compromiso por parte de la administración para compartir información interdepartamental y practicar la toma de decisiones abiertamente entre personas de diferentes divisiones y funciones dentro de la organización.

Shapiro (1988) especifica tres características que hacen que una empresa esté dirigida al mercado:

1. La información sobre todos los factores importantes que influyen en la compra impregnan cada función corporativa. Esta característica hace hincapié en la necesidad que tiene la empresa de comprender sus mercados y clientes; de este modo, la información que tiene permite “impregnar cada función corporativa”. La información se genera a través de diversos mecanismos: informes de investigación de mercado, respuestas obtenidas de los clientes, análisis de ventas de la industria y visitas a ferias de los altos ejecutivos se difunden a todas las áreas funcionales de la empresa.
2. Las decisiones estratégicas y tácticas se hacen interfuncionalmente e interdivisionalmente. Es muy importante la colaboración entre departamentos a pesar de los posibles conflictos que puede haber entre ellos al tener objetivos distintos. Cada departamento o división debe estar dispuesto a escuchar a los otros y deben ser alentados a expresar sus ideas de manera honesta y abierta. Para tomar decisiones sensatas y acertadas, las funciones y unidades deben reconocer sus diferencias y estar dispuestas a utilizar un proceso de toma de decisiones abierto.
3. Las divisiones y las funciones deben estar bien coordinadas a la hora de tomar decisiones y ejecutar las mismas con un sentido de compromiso. Al compartir entre ellas las diferentes ideas y discutir las diferentes alternativas que hay para solucionar el problema, la empresa orientada al mercado puede aprovechar sus puntos fuertes.

Este autor indica que unas conexiones internas fuertes hacen que la comunicación sea clara, la coordinación sea fuerte y que haya un alto compromiso; mientras que la mala

coordinación puede resultar de la mala aplicación de los recursos y la falta de aprovechamiento de oportunidades que presenta el mercado. Aunque estas características de la orientación al mercado indican claramente un enfoque al cliente, Shapiro (1988) indica anecdóticamente que la comprensión de las fortalezas y debilidades de la competencia forma parte de la orientación al mercado.

El valor del trabajo de Shapiro (1988) radica en que plantea la orientación al mercado entendiéndola como un conjunto de procesos que involucra a todos los elementos de la compañía. Por este motivo, pone de manifiesto la necesidad de que la organización en su conjunto asuma y se comprometa de manera coordinada a trascender los objetivos particulares de cada departamento a favor del interés organizativo global.

2.1.2. La perspectiva de la inteligencia de mercado

Kohli y Jaworski (1990) propusieron su definición formal de la orientación al mercado basándose en tres elementos clave:

1. La generación de inteligencia
2. La diseminación de la información
3. La capacidad de respuesta

Al centrarse en las actividades específicas de marketing, Kohli y Jaworski (1990) han facilitado la puesta en práctica del concepto de marketing. Su investigación se ha publicado ampliamente desde 1990 (por ejemplo, Jaworski y Kohli, 1993, 1996; Kohli et al., 1993; Maltz y Kohli, 1996; Selnes et al., 1996).

El punto de partida, según Kohli y Jaworski (1990), es la inteligencia de mercado. Ellos conciben la inteligencia de mercado como un concepto amplio que va más allá de las necesidades y preferencias que los clientes han expresado verbalmente. Kohli y Jaworski (1990) afirman que la inteligencia de mercado incluye el seguimiento de las acciones de la competencia y su efecto en las preferencias del cliente, además de analizar el efecto de otros factores exógenos como la regulación gubernamental, la tecnología y las fuerzas ambientales. También indican que la inteligencia de mercado eficaz implica no solo las necesidades actuales de los clientes, sino también las futuras. Esto sugiere que las organizaciones se anticipen a las necesidades de los clientes, ya que el desarrollo de productos que satisfacen las necesidades de los clientes puede llevar años.

También hay que decir que la inteligencia de mercado se basa en mecanismos formales e informales como son las encuestas de clientes, las reuniones y conversaciones con los clientes y socios comerciales, los análisis de informes de ventas y las investigaciones de mercado. Una parte importante de este elemento es que la generación de inteligencia no es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing. La información que es pertinente respecto a los clientes y competidores se obtiene por todos los departamentos funcionales de la empresa, y esto incluye departamentos como I+D, producción y finanzas. Por este motivo, se deben asegurar mecanismos para que la información se difunda de manera efectiva a todos los departamentos.

Esto conduce al segundo elemento clave descrito por estos autores, que es la diseminación de la información. Afirman que la capacidad que tiene la organización para adaptarse al mercado depende de la eficacia con la que comunica y difunde la información sobre el mercado entre las diferentes áreas funcionales. Esta difusión de la información sobre el mercado es importante porque proporciona una base común para tomar decisiones de manera coordinada entre los diferentes departamentos.

El tercer elemento clave de esta perspectiva de la orientación al mercado es la capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado que es el conocimiento del comportamiento de las variables críticas que definen un mercado objetivo. Los dos primeros elementos no tienen ningún valor si la organización no es capaz de responder a la inteligencia de mercado y a las necesidades que presenta el mercado. Según Kohli y Jaworski (1990), todos los departamentos deben poder responder a dichas necesidades. Esta respuesta se puede ver mediante la forma en que se seleccionan los mercados más apropiados, el diseño, la producción, promoción y distribución de productos que satisfagan las necesidades actuales y futuras de los clientes.

La aportación más importante de este enfoque es señalar la necesidad de conocer las preferencias de los clientes aunque no las hayan expresado verbalmente. Esto conlleva un trabajo de investigación proactivo por parte de la organización para conocer las preferencias de los clientes. Otro aspecto importante es la transmisión de la información dentro de la organización, que se traduce en un trabajo en equipo con un objetivo común. Finalmente, hay que destacar que son todos los departamentos los que han de responder a las necesidades del mercado, lo que implica que todas las personas que trabajan en la organización asuman la responsabilidad de responder a las necesidades que tiene el mercado.

2.1.3. La perspectiva conductual basada en la cultura

Casi simultáneamente a Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990) proponen una conceptualización de la orientación al mercado que presenta un enfoque diferente. La orientación al mercado de Narver y Slater se centra en el componente conductual. Inferieron que la orientación al mercado se compone de tres elementos de comportamiento:

1. La orientación al cliente
2. La orientación a los competidores
3. La coordinación interfuncional

Sobre la base de estos tres componentes de la orientación al mercado, desde 1990 se publicaron una serie de estudios (por ejemplo, Slater y Narver, 1992, 1994, 1995; Slater, 1997; Narver y Slater, 1998; Narver et al., 1998) que definen la orientación al mercado como una cultura. Le atribuyen, como prioritario, las ganancias y el mantenimiento de un valor superior para los clientes y tiene en cuenta al mismo tiempo el interés de la empresa y el establecimiento de las normas para el desarrollo de las líneas de acción de la organización y de la orientación al mercado.

Según estos autores, el elemento de orientación al cliente requiere una comprensión suficiente del cliente con el fin de crear productos o servicios que tengan un valor añadido para ellos. Esta creación de valor se traduce en un aumento de los beneficios por parte de los compradores o clientes. Para desarrollar este nivel de comprensión se requiere la adquisición de información sobre los clientes o compradores y el conocimiento de la naturaleza de la economía y las restricciones políticas a las que se enfrentan los clientes. Esto ayuda a asegurar que la empresa es consciente de las necesidades de sus compradores actuales y futuros y que puede trabajar para satisfacer estas necesidades.

La orientación al competidor descrita por Narver y Slater (1990) significa que la organización entiende las fortalezas y debilidades de sus actuales y posibles competidores futuros, así como las capacidades y estrategias que tienen a largo plazo. La orientación al competidor es paralela a la orientación al cliente a la hora de recopilar información, e incluye un análisis exhaustivo de las capacidades tecnológicas de la compañía con el fin de evaluar su capacidad para satisfacer a los mismos compradores.

El tercer componente conductual citado por Narver y Slater (1990) es la coordinación interfuncional, que es la utilización coordinada de recursos por parte de la empresa para crear un mayor valor añadido para sus clientes. Por lo tanto, cualquier persona en la organización puede crear valor para el comprador. Esta integración coordinada de los recursos de la empresa está estrechamente vinculada con la orientación al cliente y la orientación al competidor. Se basa en la información que se genera y en el uso coordinado de los recursos de la empresa, difundiéndola por toda la organización. Si la coordinación interfuncional no existe, entonces Narver y Slater (1990) sugieren que esto se debe promover subrayando las ventajas inherentes que tienen las diferentes áreas a la hora de cooperar estrechamente entre ellas. Para que la organización sea eficaz, todos los departamentos deben ser sensibles a las necesidades de los otros departamentos de la organización.

La aportación principal del enfoque de Narver y Slater es que considera la cultura organizacional como el elemento más eficaz y eficiente a la hora de obtener un mayor valor para los clientes en una organización que está orientada al mercado. Consecuencia de esto, la organización ha de trabajar de manera coordinada, y si no es así, ha de promover esta cultura que lleva a trabajar a todos los miembros de la organización a trabajar al unísono. Otro aspecto clave es que, al tener que trabajar de manera coordinada, la organización consigue una optimización de sus recursos, lo que conlleva una reducción de los gastos. Finalmente, como la organización ha de promover esta cooperación interna, el apoyo de la alta dirección resulta imprescindible para conseguir esta unidad en la empresa.

2.1.4. La perspectiva estratégica

Ruekert (1992) toma aspectos prestados de las definiciones de la orientación al mercado propuestas antes por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) y se centra en la unidad de negocio y no en el mercado corporativo o individual como unidad de análisis.

El enfoque estratégico de Ruekert (1992) permite a los administradores recoger e interpretar la información desde el entorno externo con el fin de establecer metas y objetivos para asignar los recursos a los programas de cada unidad de negocio. Según este autor, el grupo de interés externo más crítico en el desarrollo de una orientación al mercado es el cliente.

La segunda dimensión de la orientación al mercado según Ruekert (1992) es el desarrollo de un plan de acción o una estrategia enfocada al cliente. Esta dimensión considera el grado en que el proceso de planificación estratégica tiene en cuenta las necesidades y deseos de los clientes y desarrolla estrategias específicas para satisfacerlos.

En la tercera dimensión, la estrategia orientada al cliente se implementa y ejecuta por la capacidad de respuesta de la organización a las necesidades y deseos del mercado.

La aportación de esta perspectiva es que se centra en el desarrollo de la estrategia empresarial como objetivo clave de la orientación al mercado. Además, analiza la repercusión de la orientación al mercado sobre los propios empleados de la organización y sobre los resultados de la unidad de negocio.

2.1.5. La perspectiva de orientación al cliente

Deshpandé et al. (1993) propusieron una visión más divergente de la orientación al mercado sugiriendo que es sinónimo de orientación al cliente. Ellos argumentan que una orientación a los competidores puede ser casi la antítesis de una orientación al cliente. No incluyen el foco competidor en el concepto de orientación al mercado; sin embargo, reconocen que una coordinación interfuncional es consistente con una orientación al cliente y debe ser parte de su significado.

Deshpandé et al. (1993) ven la orientación al cliente como parte de la cultura corporativa general cuyos valores debe reforzar y perpetuar este enfoque. Este punto de vista es similar al de Slater y Narver (1995), que definen la orientación al mercado como la cultura que pone la máxima prioridad en crear y mantener un valor superior a los clientes. Además, se ha de tener en cuenta los objetivos de los grupos de interés y el establecimiento de normas de comportamiento en relación al propio desarrollo de la organización y la capacidad de respuesta a la información de mercado.

Los autores, argumentan que la orientación a la competencia es opuesta a la orientación al cliente, por lo que lo excluye del concepto de orientación al mercado. La orientación al cliente es vista como parte de la cultura corporativa en conjunto, cuyos valores refuerzan y perpetúan este enfoque. Argumentan que se debe considerar el conjunto de valores y creencias que refuerzan consistentemente el enfoque al cliente.

La aportación de esta perspectiva es que considera la orientación al mercado y la orientación al cliente como conceptos sinónimos. Deshpandé et al. (1993) argumenta que la orientación al competidor puede ser contraria a la orientación al cliente, por lo que decide excluirla de la definición de orientación al mercado. La coordinación interfuncional la incluye dentro de la definición que propone de la orientación al mercado.

Entre las diferentes perspectivas podemos encontrar cuatro áreas idénticas que reflejan un acuerdo general sobre la orientación al mercado. Estas cuatro áreas son:

1. El énfasis en los clientes: La orientación al mercado es la puesta en funcionamiento y la aplicación del concepto de marketing. Por este motivo, tiene sentido que su premisa fundamental sea satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de una empresa.
2. La importancia del conocimiento compartido (información): La información sobre el cliente ha de ser transmitida por toda la organización. Esta información está centrada en el cliente.
3. La coordinación interfuncional: La información se ha de transmitir por las diferentes áreas de la organización.
4. La sensibilidad a las actividades de mercado mediante la adopción de las medidas oportunas: La compañía es la encargada de liderar este proceso teniendo una actitud proactiva.

Además todas las perspectivas tienen un enfoque externo siendo el cliente el centro de interés; también, incluyen un componente de acción y finalmente, en todas se sugiere que la orientación al mercado incluye algo más que la orientación al cliente.

La diferencia fundamental se debe al elemento en el que se centra cada definición: Shapiro (1988) se centra en el proceso de decisión; Kohli y Jaworski (1990) en las actividades de procesamiento de la información; Narver y Slater (1990) en la orientación de los miembros de la empresa; Ruckert (1992) en el proceso estratégico; Deshpandé et al. (1993) en la cultura empresarial como un conjunto de creencias.

En esta tesis doctoral se trabajará la perspectiva desarrollada por Narver y Slater. El motivo principal es el enfoque cultural que hace que toda la organización esté enfocada al mercado. Además, es trascendental la vinculación que establece entre la orientación al cliente y la orientación a los competidores, ya que aunque el cliente es lo más

importante, una organización ha de analizar las acciones de sus competidores con el fin de conocer sus beneficios y poder ofrecerlos a sus clientes. Por este motivo, es fundamental que entre las diferentes áreas funcionales tengan la misma información sobre los aspectos que son clave para que el cliente esté satisfecho. Esto hace que la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa sea esencial.

2.2. La medición de la orientación al mercado

En este epígrafe se analizan las escalas de medición más importantes y las consecuencias que tiene la orientación al mercado para la organización. Aunque cada perspectiva tiene su escala de medición, nos centraremos en las dos escalas principales: la escala Mktor y la escala Markor. Con la variedad de definiciones de orientación al mercado se ha desarrollado una multitud de escalas para medir el constructo. Las escalas de medición de Narver y Slater (escala Mktor) y de Kohli y Jaworski (escala Markor) han sido ampliamente utilizadas, ya sea en su forma original o como base para las escalas adaptadas.

2.2.1. Escala Mktor: enfoque cultural-filosófico

La escala Mktor es una escala propuesta por Narver y Slater en 1990. Esta escala tiene 15 afirmaciones y se puntúa en una escala de Likert de 7 puntos. La escala de Mktor mide tres aspectos: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.

El nivel de orientación al mercado de las empresas viene definido por la media de las puntuaciones de cada uno de los componentes. Es importante destacar que ambos autores propusieron dos criterios de decisión adicionales: el enfoque a largo plazo y la orientación al beneficio, pero a la hora de validar ambos conceptos los tuvieron que desestimar por falta de fiabilidad.

Los autores validaron su escala de medición mediante una encuesta a 371 responsables de equipos de alta dirección que procedían de 140 unidades estratégicas de negocio de una corporación norteamericana del sector de la madera. El análisis de fiabilidad se realizó a través de la alfa de Cronbach, y la validez convergente, discriminante y concurrente se analiza mediante análisis de correcciones simples. A continuación se muestran varios estudios que han utilizado esta escala (ver Tabla 5).

Tabla 5. Escala de resultados y de medida Mktor de la orientación al mercado

Trabajo	Escala de resultados
Han et al. (1998)	Mixta
Cadogan y Diamantopoulus (1999)	Subjetiva
Farrell (2000)	Subjetiva
Hooley et al. (2000)	Mixta
Slater y Narver (2000)	Subjetiva
Yau et al. (2000)	Subjetiva
Harris (2001)	Subjetiva y objetiva
Subramanian y Gopalakrishna (2001)	Subjetiva
Alan et al. (2003)	Subjetiva
Llonch y López (2004)	Subjetiva
Gómez et al. (2008)	Subjetiva

Fuente: Elaboración propia basado en Gómez Villanueva (2008)

La mayoría de los estudios utilizan escalas de medición subjetivas. La razón principal es la facilidad a la hora de obtener los resultados, ya que las personas que han de responder a los diferentes estudios dan los resultados en relación a unas variables concretas sin necesidad de dar los resultados reales de la organización.

2.2.2. Escala Markor: enfoque comportamental

Esta escala fue elaborada por Kohli et al. en 1993 y presenta dos versiones, una extendida que está compuesta por 32 preguntas y otra reducida que está compuesta por 20 preguntas. Ambas se miden en una escala Likert de 5 puntos.

La estructura de la escala está formada por tres componentes: la generación de información de mercado, su diseminación por la organización y la respuesta a esa información de mercado. El grado de orientación al mercado surge de la suma no ponderada de los tres componentes.

Para validar la escala, los autores utilizaron una muestra compuesta por 230 ejecutivos de la American Marketing Association (AMA), y después pasaron por segunda vez la encuesta a 222 unidades de negocio seleccionadas de entre las empresas pertenecientes al Marketing Science Institute (MSI). A continuación se muestra una serie de investigaciones que han utilizado dicha escala (ver Tabla 6).

Tabla 6. Escala de resultados y de medida Markor de la orientación al mercado

Trabajo	Escala de resultados
Caruana et al. (1997)	Subjetiva
Doyle y Wong (1998)	Subjetiva
Caruana et al. (1999)	Subjetiva
Matsuno y Mentzer (2000)	Objetiva
Pulendran et al. (2000)	Subjetiva
Wood et al. (2000)	Subjetiva
Cervera et al. (2001)	Subjetiva
Grewal y Tansuhaj (2001)	Objetiva
Vázquez et al. (2001)	Subjetiva
Raju y Lonial (2002)	Objetiva
Kara et al. (2005)	Subjetiva
Santos et al. (2005)	Subjetiva

Fuente: Elaboración propia basado en Gómez Villanueva (2008)

El análisis de fiabilidad se midió a través del alfa de Cronbach, y la validez convergente y predictiva se analiza mediante el análisis factorial confirmatorio. En estos estudios, la escala utilizada para obtener los resultados principalmente es la subjetiva. Al realizar los estudios enviando encuestas a varias empresas los autores utilizan este tipo de escala ya que les permite obtener resultados mediante unas variables que los autores han establecido previamente. Las escalas objetivas ofrecen resultados más concretos al basarse en números objetivos pero tienen el inconveniente que el autor los ha de conseguir por su propia cuenta ya que las organizaciones acostumbran a ser muy reacias a dar datos reales de su negocio. Con la escala subjetiva esto no sucede ya que las organizaciones dan resultados orientativos.

2.2.3. Diferencias entre ambas escalas

En este subepígrafe, basándose en López (2006), se analizan los aspectos relativos a la base teórica y el contenido de las escalas, las propiedades estadísticas, el tipo de cuestionario y de escala y el origen de la información, para comparar ambas escalas.

Numerosos estudios analizan estas dos escalas para determinar cuál es la más conveniente a la hora de cuantificar el grado de orientación al mercado que las organizaciones han desarrollado. Unos autores analizan los beneficios de estos instrumentos de medida (Farrell y Oczkowski, 1997; Gauzente, 1999; o Mavondo y Farrell, 2000). Otros combinan estas dos medidas para obtener un instrumento de medida propio (Deng y Dart, 1994, 1999; Deshpandé y Farley, 1998; Pelham, 1999; Farrell, 2002).

En primer lugar, analizaremos la base teórica y el contenido de ambas escalas (Markor y Mktor). Hay que destacar el análisis de contenido que desarrolló Gauzente (1999) con el objetivo de comprobar la congruencia entre sus dimensiones semánticas y los conceptos propuestos en cada una. Como resultado de este estudio, se pone en evidencia que la escala Markor tiene como punto fuerte su capacidad para valorar la orientación al mercado como un fenómeno organizacional y la habilidad de la empresa para responder a los cambios del entorno. Por otro lado, la escala Mktor se centra en los procesos de creación de valor para los clientes.

Gauzente también destaca la limitación de la escala Mktor a sus tres componentes, omitiendo la naturaleza cultural de la orientación al mercado y centrándose en la orientación al cliente. Como consecuencia de esto, esta escala muestra una

congruencia parcial con la definición de orientación al mercado que la propia perspectiva cultural tiene.

Puede concluirse que la dificultad de la perspectiva cultural está en concretarla o hacerla operativa sin utilizar elementos comportamentales. De hecho, encontramos un intercambio de opiniones en los trabajos de Deshpandé y Farley (1998) y Narver y Slater (1998) que lleva a que los primeros autores admitan que todos los trabajos han creado instrumentos de medida centrados en actividades y comportamientos y no en valores culturales y creencias, independientemente de que se encuadren en el enfoque cultural o en el comportamental.

La escala Markor ofrece una descripción más extensa y sólida con su definición de orientación al mercado, resaltando además la necesaria implicación de toda la organización. Por este motivo, la mayor dificultad que presenta la perspectiva cultural (escala Markor) está en concretarla o hacerla operativa sin utilizar elementos comportamentales.

Farrell y Oczowski (1997) realizan un estudio en el que analizan las propiedades estadísticas de ambas escalas. En dicho estudio, se examina el carácter unidimensional de ambas escalas mediante un análisis factorial confirmatorio, llegándose a la conclusión de que ambas medidas plantean problemas de ajustes.

En un estudio posterior, Oczowski y Farrell (1998) desarrollan una investigación empírica en la que concluyen que la escala Mktor es superior a la escala Markor debido a su mayor capacidad para explicar los resultados empresariales.

Por su parte, Mavondo y Farrell (2000) investigan la equivalencia y la generalización de las escalas en diferentes poblaciones. Los resultados indican que la escala Mktor se entiende como equivalente en diferentes poblaciones, es decir, es más generalizable. Por tanto, recomiendan su uso cuando se quiera desarrollar un estudio sobre la orientación al mercado que compare culturas, países, grupos o industrias.

En general, se afirma que no existe una escala única que sirva para cualquier situación sino que suele ser necesaria la adaptación de las escalas existentes a las circunstancias particulares de cada caso. En la Tabla 7 podemos ver las diferencias y similitudes de ambas escalas. La principal ventaja de la escala Mktor es que está centrada en los procesos de creación de valor para el cliente y que es una escala más

generalizable. Además, dicha escala tiene una mayor capacidad para explicar los resultados empresariales de la organización.

Tabla 7. Análisis comparativo de las escalas Markor y Mktor

Aspectos a comparar	Markor	Mktor
Base teórica y contenido de las escalas	La orientación al mercado como fenómeno organizacional. Descripción más extensa, resaltando la implicación de toda la organización.	Centrada en los procesos de creación de valor para el cliente. Se limita a sus tres componentes.
Propiedades estadísticas	Escala menos generalizable. Menor capacidad para explicar los resultados empresariales.	Escala más generalizable. Mayor capacidad para explicar los resultados empresariales.
Tipo de cuestionario y de escala	Escala Likert de 5 puntos.	Escala Likert de 7 puntos.
Forma de recoger la información	Cuestionario auto administrado.	Cuestionario auto administrado.
Características de los informantes	Ejecutivos de marketing y de otras áreas funcionales.	Directivo de la unidad de negocio.

Fuente: López (2006)

En esta tesis doctoral, se va a utilizar la escala Mktor para medir la orientación al mercado de las empresas. La mayor capacidad que tiene para explicar los resultados empresariales y el hecho de centrarse en los procesos de creación de valor para el cliente hace que se adapte mejor al objeto de estudio. Además, la escala Mktor está dirigida a todos los directivos de la organización y de las diferentes unidades de negocio. Este aspecto es muy importante ya que la perspectiva cultural de la orientación al mercado, que es la utilizada en este trabajo, es puesta en práctica por

toda la organización. Por este motivo, es importante utilizar una escala que puedan responder todas las personas con responsabilidades directivas. En el siguiente epígrafe, analizaremos las consecuencias de la orientación al mercado.

2.3. Consecuencias de la orientación al mercado en la empresa

Después de haber analizado las diferentes perspectivas sobre el concepto de orientación al mercado tenemos una idea clara de lo que significa estar orientados al mercado. Se ha demostrado que es a la vez una cultura empresarial y una implementación del concepto de mercado. En este epígrafe se analizan las consecuencias que la orientación al mercado puede tener. Aunque más adelante se verán de manera más detallada, las principales consecuencias de la orientación al mercado, según se desprende de la literatura son un espíritu de trabajo en equipo, un mayor compromiso de la organización, una mayor ventaja competitiva y un mejor rendimiento. Otras consecuencias indirectas incluyen la claridad de enfoque, más innovación y mayor aprendizaje organizacional.

Tal como indican Narver y Slater (1990), la orientación al mercado se basa en la orientación al cliente, la orientación a los competidores y la coordinación interfuncional. Las empresas con mayores niveles de orientación al mercado son más efectivas en cuanto a sus resultados financieros, la satisfacción y lealtad de los clientes y el compromiso y satisfacción de los trabajadores.

Diferentes académicos que han investigado la orientación al mercado y sus consecuencias, como sus efectos sobre el rendimiento, han concluido que conduce a una ventaja competitiva si dicha orientación al mercado está bien implementada (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1993; Martín-Consuegra y Esteban, 2007).

Además, otros autores afirman que las empresas orientadas al mercado funcionan mejor y obtienen una ventaja competitiva que es sostenible a lo largo del tiempo (Levitt, 1960; Kotler y McDougall, 1984; Webster, 1988; Deshpandé, 1999). Este aspecto es importante, ya que la clave de obtener una ventaja competitiva es conseguir la sostenibilidad a lo largo del tiempo. La relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el desempeño organizacional se ha demostrado en muchos países y

sectores de actividad, al margen del tamaño de la empresa, la cultura o el producto o servicio (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993, 2000; Slater y Narver, 1994; Berthon et al., 1996; Deshpandé y Farley, 1999; Slater y Narver, 2000).

Una cultura empresarial orientada al mercado facilita el enfoque de la organización. Este enfoque se hace evidente a través de la declaración de la misión, de una visión común de la gestión y del personal, y de una actitud general positiva de la empresa hacia el cliente. Esto crea un alto grado de satisfacción en los empleados, un mejor estado de ánimo y un mayor compromiso en el trabajo, favoreciendo a la vez la consecución de una mayor lealtad en la organización (Ruekert, 1992).

Tal como Sigauw et al. (1994) demostraron, las empresas con un alto grado de orientación al mercado tienen una fuerza de ventas que tiene un mayor nivel de orientación al cliente, tienen un menor estrés en el trabajo y manifiestan una mayor satisfacción en el ámbito laboral, a la vez que aumentan el compromiso organizacional. Es importante que el personal que está en la primera línea de la organización –ventas, marketing y personal de servicio– esté orientado al mercado, ya que normalmente se dirigen a nuevos clientes y pueden persuadirlos en el momento de la compra. Para que el nuevo cliente obtenga un alto grado de satisfacción y repita su compra, todo el proceso de ventas debe ajustarse al concepto de orientación al mercado. Todo lo que el cliente necesita o desea debe ser tratado adecuadamente. Una puntuación alta en la satisfacción del cliente lleva a que los clientes leales compren en repetidas ocasiones y muestren buena voluntad hacia la empresa para atraer nuevos clientes, y de este modo la organización puede obtener más negocios (Kohli y Jaworski, 1990).

La relación entre la orientación al mercado y el rendimiento es un punto clave en la literatura de la orientación al mercado. La relación positiva entre el nivel de orientación al mercado y diversas medidas de rendimiento ha sido demostrada por estudios como los de Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990), Ruekert (1992), Deshpandé y Farley (1999), Shoham et al. (2005), Xenikou y Simosi (2006), Martín-Consuegra y Esteban (2007) y Skerlavaj et al. (2007). Unos pocos estudios empíricos no miden esta relación positiva, lo que plantea dudas acerca de si la mayoría de las empresas orientadas al mercado son las de mejor desempeño; por ejemplo Dimantopoulos y Hart (1993), Greenley (1995), Han et al. (1998) y Appiah-Adu y Singh (1998).

La medida más común para medir el desempeño es la rentabilidad del negocio. Slater y Narver (2000) encontraron que la orientación al mercado está en efecto positivamente relacionada con la rentabilidad del negocio, midiendo esta rentabilidad mediante el retorno de la inversión. Otras medidas incluyen el crecimiento de las ventas y el éxito de los nuevos productos; han sido utilizadas por Slater y Narver (1994) y también han demostrado una relación positiva. Castro et al. (2005) encontraron enlaces positivos entre la orientación al mercado, la orientación al cliente y la satisfacción de los empleados. El efecto positivo de la orientación al mercado en la calidad del servicio fue demostrado por Kantsperger y Kunz (2005).

La orientación al mercado tiene varios efectos indirectos sobre el rendimiento. La investigación realizada proporciona evidencia de que un alto nivel de orientación al mercado conduce a un aumento de la innovación y del aprendizaje organizacional, y esto a su vez conduce a un mejor rendimiento, ya que la empresa obtiene empleados con más conocimientos que hacen mejores productos y ofrecen un mejor servicio (por ejemplo, Rapp et al., 2008; Shepstone y Currie, 2008; Laforet, 2008). Ya en 1990, Hamel y Prahalad (1990) identificaron que más del 80 por ciento de los altos directivos estaban de acuerdo en que la innovación es una fuerte fuente de ventaja competitiva, y el 90 por ciento indicó que la innovación es muy valorada.

Jaworski y Kohli (1993) conectaron la innovación con la orientación al mercado porque creían que dicho concepto era impulsado por la creación de cambios y la introducción de nuevas formas de hacer negocios con el fin de diferenciar y construir una ventaja competitiva. Skerlavaj y Dimovski (2006) proponen que la cultura del aprendizaje organizacional podría ser el eslabón perdido entre el cambio de procesos de negocio y el desempeño organizacional. Los resultados de Laforet (2008) muestran que las empresas medianas y pequeñas son más innovadoras y orientadas al mercado que las grandes empresas.

Se ha comprobado el impacto que la orientación al mercado tiene en la organización y cómo se refleja en el rendimiento organizacional, la relación con el cliente y la relación con los empleados (ver Figura 2). Siguiendo los trabajos de Jaworski y Kholi (1993) y de Kirca et al. (2005), se puede resumir que la orientación al mercado tiene repercusión en la organización tanto en aspectos tangibles como intangibles.

Figura 2. Consecuencias de la orientación al mercado



Fuente: Elaboración propia

A la hora de analizar los efectos que tiene la orientación al mercado hemos de atender en primer lugar a los aspectos financieros. Dentro de dichos aspectos encontramos los beneficios, el retorno sobre la inversión y el retorno sobre aspectos operativos como el volumen de ventas o la cuota de mercado (Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Greenley, 1995). También encontramos efectos en aspectos cualitativos como la satisfacción de los empleados en el trabajo, su compromiso organizacional o el espíritu de grupo del personal (Rose y Shoham, 2002; Kirca et al., 2005).

Por lo tanto, tal como hemos visto en las tablas anteriores (ver Tablas 5 y 6), las consecuencias de la orientación al mercado se han valorado a través de instrumentos objetivos y subjetivos. En un bajo porcentaje de trabajos se han utilizado indicadores objetivos como el Retorno sobre la Inversión, las cifras de ventas o la cuota de mercado. Uno de los motivos es la dificultad que han tenido los investigadores para obtener información objetiva sobre las consecuencias de la orientación al mercado. La mayoría de los estudios han utilizado indicadores subjetivos, habitualmente una escala en la que los propios directivos comparan los resultados alcanzados por su empresa con sus propias expectativas (Slater y Narver, 2000; Kirca et al., 2005).

Las principales conclusiones a las que han llegado los diferentes estudios, tal como recogen Carlos García Pont y Ricardo Oliveira (2009), son estas:

- a) Las organizaciones con altos niveles de orientación al mercado tienen mejores resultados. Los resultados se han medido a través de los beneficios, el retorno sobre la inversión, la participación de mercado, el crecimiento de las ventas o la retención de clientes.
- b) Las organizaciones con mayor grado de orientación al mercado tienden a tener mejores resultados con sus clientes. Los clientes perciben una mayor calidad y muestran mayores niveles de satisfacción y lealtad.
- c) Las organizaciones con alto grado de orientación al mercado son más innovadoras, y lo son en dos sentidos: entregan más innovaciones al mercado y tienden a producir más innovaciones que cubren nichos aún por cubrir.
- d) La orientación al mercado tiene consecuencias para las personas que trabajan en estas organizaciones. El compromiso de las personas con las organizaciones es mayor, desarrollan mayores niveles de satisfacción en el trabajo y se trabaja más en equipo.

Por este motivo, se puede concluir que la orientación al mercado tiene un impacto en toda la organización. Lo más importante es que, además del efecto que tiene en los resultados organizativos, tiene una influencia positiva en la relación con los clientes y en los empleados de las empresas. Las empresas con unos empleados satisfechos y comprometidos acaban teniendo unos clientes satisfechos, y el resultado final es un mejor resultado financiero.

En este capítulo se ha analizado las diferentes perspectivas que tiene la orientación al mercado, se ha explicado las similitudes y las principales diferencias entre las cinco perspectivas. También, se ha estudiado las dos principales escalas de medición de la orientación al mercado: la escala Mktor y Markor. La escala Markor está centrada en los procesos de creación de valor para el cliente y tiene una mayor capacidad para explicar los resultados de la empresa. Finalmente, se ha examinado las consecuencias que tiene la orientación al mercado para las organizaciones. Una empresa orientada al mercado tiene mejores resultados, son más innovadoras, tienden a tener mejor resultados con los clientes y obtienen un mayor compromiso por parte de sus trabajadores.

3. LA FUNCIÓN DE MARKETING Y VENTAS

El objetivo de este capítulo es analizar el papel del departamento de ventas y de marketing dentro de las organizaciones y explicar el valor estratégico de dichas funciones. Los roles y las responsabilidades de ventas y de marketing son variados, por lo tanto, antes de tener en cuenta los antecedentes de la colaboración entre dichos departamentos, es esencial comprender sus funciones y las actividades que llevan a cabo.

En el primer epígrafe, se analizará la función de ventas. En primer lugar, se explicarán diferentes definiciones de ventas en las que se puede ver el desarrollo que ha tenido dicha actividad. A continuación, se mostrará la evolución que ha tenido la actividad comercial y se detallarán las competencias profesionales que tienen actualmente las personas que trabajan en el ámbito comercial.

A continuación, en el segundo epígrafe, se explica que es la función de marketing mediante el análisis de diferentes funciones y se elucida la evolución que ha tenido dicha función. También se muestra el lugar que ha ocupado dentro de la organización y se compara con la función comercial.

Finalmente, se analiza el papel estratégico que ejercen ambas funciones dentro de la organización.

3.1. La función de ventas

El propósito de este epígrafe es comparar las diferentes definiciones de ventas y la importancia de esta función en la organización. Se examina la evolución de las actividades de ventas y se discute cómo se solapan con las actividades de marketing. También se analizan las características que han de tener los vendedores.

3.1.1. Definición de ventas

La función de ventas ha tenido diferentes definiciones a lo largo de los últimos años tal como se refleja en la Tabla 8. Estas definiciones han ido evolucionando el concepto de ventas con el devenir de los años incorporando nuevas características a dicha función

Tabla 8. Definiciones de ventas

Weitz y Bradford (1999)	Estimular, en lugar de satisfacer la demanda de los productos. Para persuadir a los clientes de que necesitan el producto de un proveedor, el personal de ventas debe centrarse en el logro de resultados a corto plazo para sus empresas mediante el uso de técnicas de venta agresivas que les lleven a persuadir a los clientes para comprar productos.
Kotler (2007)	Interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el fin de hacer presentaciones, responder a las preguntas y procurar la obtención de productos.
Panagopoulos y Avlonitis (2010)	El grado en que una empresa se involucra en un conjunto de actividades y decisiones relativas a la asignación de los recursos escasos de ventas (es decir, las personas, la venta de esfuerzo, el dinero) para gestionar relaciones con los clientes sobre la base de valor de cada cliente de la empresa.
American Marketing Association (2015)	Cualquiera de una serie de actividades destinadas a promover la compra por parte del cliente de un producto o servicio, que se pueden hacer en persona o por teléfono, a través de correo electrónico u otros medios de comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la definición de Weitz y Bradford (1999) se ve como para definir el papel de las ventas utiliza palabras como “estimular” o “persuadir”. Esto nos indica que desde las ventas hay que crear interés al posible comprador del producto. Por otro lado, es importante destacar que dicha definición incluye un espacio temporal en el proceso de venta. Una vez creado el interés hay que conseguir satisfacer dicha demanda con la mayor brevedad posible; por este motivo, hay que utilizar técnicas agresivas de ventas.

En la definición de Kotler (2007), se comprueba como el proceso de venta evoluciona al describir dicho proceso como una interacción con los compradores en la que hay que responder a las preguntas que puedan aparecer. El proceso de venta ya comporta la solución de dudas lo que conlleva que teniendo el objetivo de vender, éste se ha de realizar de tal manera que el comprador obtenga aquel producto que realmente se adecue a sus necesidades. Además, el término interacción nos indica que hay que estar delante del cliente para solucionar sus dudas. Esto conlleva que el vendedor adquiera la función de consultor.

La definición de Panagopoulos y Avlonitis (2010) incluye una serie de conceptos que son importantes. En primer lugar, dichos autores utilizan las palabras empresa y asignación de recursos escasos lo que nos indica que la empresa ha de gestionar los recursos que tiene de la manera más eficiente. Por otro lado, menciona la base de valor para cada cliente, esto conlleva que cada venta es única; por este motivo, el vendedor ha de conocer bien las necesidades específicas de cada cliente para poder satisfacer a las mismas.

Finalmente, la definición de la American Marketing Association (AMA) en 2015, al incluir la expresión “una serie de actividades” nos muestra que la venta es un proceso que engloba a toda la organización, obviamente hay unos vendedores pero se necesita el apoyo de todos los empleados de la organización para conseguir el objetivo de ventas deseado.

Al analizar estas definiciones de ventas (ver tabla 8), vemos que en todas aparece la palabra “cliente” o “compradores”, lo que sugiere que la persona que está en ventas tiene un contacto directo con los clientes. En dichas definiciones también podemos ver la variedad de actividades que realiza el comercial: llamar por teléfono, entrevistas con clientes, cerrar las ventas, responder a las preguntas de los clientes y procurar la obtención de los pedidos.

No obstante, lo más destacable es la evolución del concepto. Al principio, prevalece la idea de vender, y por este motivo los comerciales deben usar técnicas de venta agresivas. En la última definición aparece el concepto del valor de cada cliente, lo que sugiere que actualmente la clave no es solo vender, sino vender aportando valor al cliente y adoptando un rol más consultivo. Una vez analizada la función de ventas a través de varias definiciones en el siguiente subepígrafe se explicará la evolución de la función de ventas.

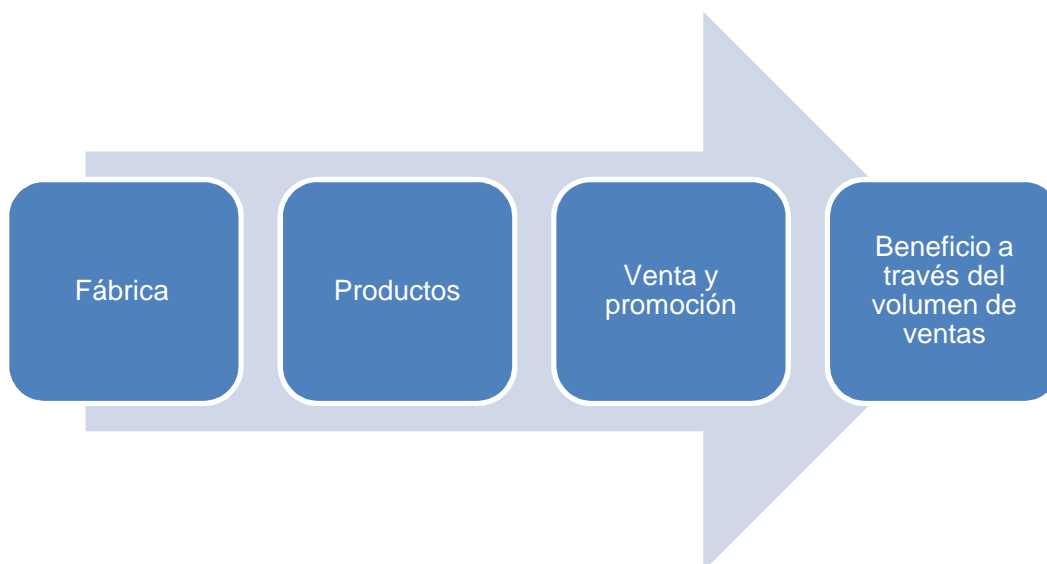
3.1.2. La evolución de la función de ventas

La función de ventas ha pasado de un enfoque transaccional a un enfoque relacional lo que ha hecho que el comercial adquiera una mayor importancia al estar en contacto con el cliente. Este trato o interacción con el cliente lleva a una de las principales diferencias entre la estrategia de ventas de una empresa y su estrategia de marketing.

Las decisiones de la estrategia de ventas corresponden a cómo la empresa se relaciona con el cliente y a su interacción con el mismo dentro de un segmento de mercado, mientras que la estrategia de marketing tiene un enfoque más amplio a nivel de mercado y se ocupa de cuestiones relacionadas con la generación y el sostenimiento de la ventaja competitiva (Ingram et al., 2002; Spiro et al., 2008).

Tal como indica Kotler (1999), hay que fijarse en la perspectiva que adquiere el concepto de ventas en la organización, ya que va de dentro afuera. Comienza en la fábrica y se centra en los productos que existen y en la venta agresiva de los mismos mediante la promoción para conseguir unos resultados beneficiosos para la compañía (ver Figura 3).

Figura 3. Perspectiva del concepto de ventas



Fuente: Kotler (2007)

Históricamente, la venta personal se ha visto desde un enfoque transaccional (Cespedes, 1994; Jackson et al., 1994). Esta orientación es reforzada por los sistemas de recompensa que se centran en la generación de ingresos (Wotruba, 1996).

La orientación transaccional se apoya en cinco tipos básicos de actividades realizadas por el vendedor: contactar con los clientes, vender el producto o servicio, trabajar con los mayoristas, servir a la cuenta o cliente que llevan y gestionar la información entre el vendedor y el comprador (Cespedes, 1994). Por este motivo, tradicionalmente el vendedor finaliza su trabajo cuando realiza una venta (Corcoran et al., 1995).

Sin embargo, este punto de vista táctico de las actividades de ventas está empezando a cambiar, impulsado por el paso de un enfoque transaccional a un enfoque relacional (Jackson et al., 1994; Anderson, 1996; Wotruba, 1996; Leigh y Marshall, 2001). En la práctica, en los mercados Business to Business (B2B), el marketing relacional con los proveedores se realiza en gran medida a través de las personas que tienen los siguientes roles: vendedores, gerentes de área, gerentes de cuentas y gerentes de cuentas clave. Estas personas desempeñan un papel cada vez más importante en la formación de relaciones a largo plazo entre el comprador y el vendedor (Biong y Selnes, 1995; Burger y Cann, 1995; Weitz y Bradford, 1999; Piercy et al., 2006).

Tal como acabamos de exponer, las actividades de ventas están cambiando, lo que hace que la función de ventas evolucione. Uno de los aspectos clave de este cambio es que la relación entre compradores y vendedores es más compleja. La forma en que los clientes compran ha evolucionado, y esto hace que las expectativas de los proveedores también cambien. Actualmente, los clientes demandan soluciones integrales para sus necesidades (Blustain, 1992; Webster, 1992).

En respuesta, los vendedores han ganado una considerable libertad de actuación en la interrelación entre el comprador y el vendedor (Del Vecchio, 1998). El vendedor de hoy es más un gerente relacional que trabaja ambos lados de la compleja interrelación entre el comprador y el vendedor (Dwyer et al., 1987; Cespedes et al., 1989; Beverland, 2001). Esta evolución en el papel de ventas se ha destacado tanto en el ámbito de la gestión empresarial (Page y Lepkowska-White, 2002) como en el ámbito académico (Leigh y Marshall, 2001; Marshall y Michaels, 2001; Ingram et al., 2002).

Actualmente, las prácticas de venta en las empresas negocio a negocio son cada vez más analíticas y se centran en la alta dirección (Homburg et al., 1999, 2008; Leigh y Marshall, 2001; Storbacka et al., 2009).

Tradicionalmente, la mayoría de la literatura de marketing ha considerado las ventas como una actividad táctica en relación a la implementación de las estrategias. Sin embargo, estudios recientes han encontrado que el papel de la venta en las empresas de negocios es en la práctica, a menudo, mucho más central que lo sugiere la literatura de marketing (Homburg et al., 2008; Haas et al., 2012). Actualmente, hay un cambio evidente en las prácticas de venta de las empresas de negocios, que se mueven a desde un enfoque operativo hacia uno más estratégico (Leigh y Marshall, 2001; Geiger y Guenzi, 2009; Storbacka et al., 2009).

Este cambio hacia una dirección más analítica se ha asociado con el hecho de que las principales firmas de B2B están cambiando su forma de actuar, pasando de una lógica centrada en los productos a una en la que lo más importante es el servicio, prevaleciendo el valor añadido de lo que se ofrece (por ejemplo, servicios complejos, soluciones integradas) y una perspectiva de co-creación de valor (Vargo y Lusch, 2004; Tuli et al., 2007; Ulaga y Reinartz, 2011).

En este tipo de negocio, el foco de la venta no es solo la ejecución de la estrategia, sino también la conducción de iniciativas estratégicas hacia los clientes y la organización (Storbacka et al., 2009; Storbacka y Nenonen, 2011). La función de ventas tiene que ver con el modo que una empresa elige para relacionarse e interactuar con los clientes individuales dentro de un segmento de mercado, con el fin de ayudar a la realización de los objetivos de marketing (Ingram et al., 2002; Spiro et al., 2008).

Estas funciones que lleva a cabo el comercial hacen que las personas que trabajan en ventas tengan una perspectiva particular para abordar los problemas. Tal como indica Rouziès et al. (2005), las personas que trabajan en el departamento de ventas se caracterizan por lo siguiente:

- Están centradas en el cliente: Los vendedores suelen ser responsables de una serie de clientes en un área geográfica o en un segmento específico de la industria. Deben promover el uso de una amplia gama de productos y servicios que ofrece su empresa para estos clientes. En cuanto a los incentivos que

reciben, normalmente están relacionados con las ventas de todos los productos realizadas en un territorio.

- Están orientadas a las personas: Debido a la naturaleza de sus puestos de trabajo, los vendedores están más orientados a las personas, y tienen que construir la relación con sus clientes. Tal como indica Weiltz (1978), desarrollan estrategias para la venta a clientes a nivel individual.
- Actividad diaria: Los comerciales están llamando continuamente a los clientes, presentan productos de la empresa y tratan directamente con ellos para solucionar los posibles problemas de servicio.
- Su trabajo es “de campo”: Los vendedores hacen frente a las demandas de los clientes y muchas veces se enfrentan al rechazo de los mismos.
- Están centradas en los resultados: Las personas que trabajan en el departamento comercial reciben retroalimentación relativamente rápida sobre los resultados de sus actividades. Al depender de las ventas que realizan, la obtención de sus resultados es rápida y fácil.
- Están orientadas al corto plazo: Debido a los incentivos que reciben, los vendedores suelen estar más orientados al corto plazo.

En este primer epígrafe se ha visto la evolución de la función de ventas a lo largo del tiempo. Se ha podido comprobar cómo la función de ventas ha evolucionado de una venta agresiva a una venta consultiva. Esto hace que el vendedor tenga que aportar valor al cliente y, como consecuencia, la organización ha de centrarse en la relación con el cliente. Por este motivo, se puede afirmar que las ventas han pasado de un enfoque transaccional a un enfoque relacional. En una época de abundancia, el vendedor ha de conseguir vender toda la producción de la organización; el objetivo es conseguir vender la máxima cantidad de producto, por este motivo la función comercial va de dentro hacia fuera. Además, esta relación con el cliente es cada vez más compleja, lo que hace que el comercial se caracterice por estar más orientado a las personas, para satisfacer las demandas específicas de los clientes.

3.2. La función de marketing

A continuación se consideran las actividades y el papel de la gestión de marketing. Se analiza la definición de marketing y su evolución a lo largo del tiempo con el fin de ver las diferencias que hay entre la función de marketing y comercial.

3.2.1. Definición de Marketing

El objetivo de este subepígrafe es analizar diferentes definiciones de la función de marketing. Dicha función, ha ido evolucionando en los últimos años, lo que ha dado lugar a que aparezcan diferentes definiciones (ver Tabla 9) que responden a la evolución que ha tenido esta función.

Tabla 9. Definiciones de marketing

Levitt (1986)	Todas las empresas que operan en una época de abundancia tienen que desarrollar la lealtad y la satisfacción de los clientes, y la clave para resolver este problema es centrarse en las necesidades del cliente.
Webster (1997)	El marketing debe ser considerado como el diseño y la gestión de todos los procesos de negocio necesarios para definir, desarrollar y entregar valor a los clientes.
Kotler (1999)	Proceso social y administrativo por el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación de valor y el intercambio de productos con los demás.
AMA (2015)	La actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los consumidores, los socios y la sociedad en general.

Fuente: Elaboración propia

Si analizamos la definición de Levitt (1986), se puede comprobar como para dicho autor es importante que en el mercado se dé una época de exceso de oferta, esto conlleva que el cliente tiene dónde elegir por este motivo es importante centrarse en el cliente y conocer bien cuáles son sus necesidades con el fin de satisfacerlas. El exceso de oferta nos indica una característica clave para la aparición del marketing: los productos que hay en el mercado son mayores que la demanda y la función de marketing ayuda a poder vender esta oferta de productos.

La definición de Webster (1997) es importante ya que no sólo hay que satisfacer las necesidades de los clientes sino que hay que conseguir darles un producto o servicio con valor. La simple satisfacción de las necesidades no conlleva la fidelización del cliente, en cambio ofrecer un producto o servicio con un alto valor da más garantías de conseguir la fidelización del cliente. Por este motivo, la función de marketing, ante la amplia gama de productos, ha de detectar qué hace que un producto sea diferente ante los ojos del comprador.

No obstante, en la definición de Kotler et al. (1999) se puede comprobar como aparece la palabra intercambio. Para que se produzca este intercambio es necesario que haya personas que necesiten o deseen ese producto o servicio. Por este motivo, se puede ver como las organizaciones ofrecen soluciones ante las necesidades que tienen los consumidores. En esta situación el marketing es el encargado de descubrir y analizar las oportunidades que presenta el mercado. Esta definición muestra la función más de análisis y de estudio de mercado que tiene el marketing.

Finalmente, en la definición de la American Marketing Association (AMA) se realiza una gran aportación al incorporar el concepto de intercambio, clave en la esencia del marketing. Otro aspecto a destacar es que incluye, como destinatarios del marketing, a la sociedad en general, y esto hace que la empresa deba interactuar con toda la sociedad. Por este motivo, la empresa debe considerar a todos los grupos de interés a la hora de diseñar sus estrategias.

Los elementos comunes de estas definiciones de marketing son la idea de la creación de valor y el término "abundancia". En un mercado en el que abundan los productos y los clientes tienen dónde elegir, es importante que las empresas lleven a cabo acciones de marketing que resalten los beneficios de sus productos para los clientes. Por este motivo, la función de marketing conlleva el conocer bien lo que desean y buscan los consumidores a la hora de comprar los productos.

El concepto de marketing, en contraposición al de ventas, va de afuera hacia dentro (ver Figura 4); comienza con una definición precisa del mercado al que se dirige, se centra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los consumidores y produce beneficios mediante la satisfacción del cliente.

Figura 4. Perspectiva del concepto de marketing



Fuente: Kotler (2007)

El marketing es entendido como una actividad empresarial (Kotler y Levy, 1969) al ser la función que mantiene el contacto de la organización con sus consumidores al averiguar sus necesidades y desarrollar productos que cubren dichas necesidades.

Boyd y Walker (1990) describen la gestión de marketing como un proceso de análisis, planificación, ejecución, coordinación y control de los programas. Esto implica la concepción, precio, promoción y distribución de los productos, servicios y las ideas diseñadas con el fin de crear y mantener intercambios beneficiosos con los mercados objetivo con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

Morris y Pitt (1994) aseguran que el marketing se convierte en un importante vehículo para convertir las estrategias genéricas en realidad. La identificación de las fuentes de diferenciación, la segmentación de mercado, establecen las bases para el posicionamiento del producto y la focalización de los recursos de la empresa convirtiéndose en aspectos críticos de marketing.

Tal como indica Piercy (1995), hay un creciente énfasis en la estrategia de marketing, el posicionamiento en el mercado y la segmentación del mercado. Por lo tanto, hay dos aspectos del marketing que hay que resaltar: el marketing como una estrategia que ayuda a la organización a responder a los cambios que hay en el entorno, y el marketing como una actividad táctica del día a día que conlleva la gestión de la comercialización de productos y servicios a través del marketing mix. La estrategia de marketing requiere una visión a largo plazo de los objetivos de la organización, mientras que las actividades de comercialización pueden verse como de corto plazo y tácticas (Webster, 1997).

La dirección de marketing está involucrada en el análisis, la planificación, la ejecución y el control de los programas diseñados para crear, construir y mantener beneficiosos los intercambios y las relaciones con los mercados de destino con el fin de lograr objetivos organizacionales (Kotler, 1997). Sin embargo, en muchas organizaciones, las decisiones estratégicas que hacen determinar la ventaja competitiva se deciden fuera de la función de marketing (Doyle, 1995).

En este subepígrafe se ha analizado la función de marketing a través de varias definiciones. El marketing, a diferencia de las ventas, va de afuera de la empresa hacia adentro. Esto hace que se pueda resaltar el aspecto estratégico del marketing que ayuda a la empresa a hacer frente a las variaciones constantes del entorno. Por este motivo, el marketing también es una actividad diaria que ayuda a la comercialización de los productos. En el siguiente subepígrafe se analiza la evolución del marketing.

3.2.2. La evolución de la función de marketing

Los estudios que examinan el papel del marketing consideran su práctica desde una perspectiva funcional-cultural o desde una perspectiva de orientación al mercado. Hooley et al. (1990) desarrollan un estudio que aborda los componentes funcionales y culturales del marketing. Identifican los aspectos relacionados con la función de marketing, es decir, soporte de ventas, promoción e identificación de las necesidades del cliente para dar solución a las mismas. Además, especifican aspectos relacionados con el marketing como una filosofía que rige toda la organización. Moorman y Rust (1999) establecen que la función de marketing se encarga de gestionar la conexión entre la organización y el cliente. Esta conexión se produce predominantemente en tres niveles: cliente-producto, entrega del servicio al cliente y contabilidad financiera.

Desde una perspectiva organizacional funcional, la función de marketing ha evolucionado de ser una simple función de ventas a ser un departamento con responsabilidades sobre varias actividades (Kotler et al., 2012). Kotler et al. (2012) clasifican los diferentes niveles de desarrollo del departamento de marketing en cinco etapas:

1. Departamento de ventas: La función de marketing es realizada por el jefe de ventas. El marketing es una función orientada a las ventas.
2. Departamento de ventas con funciones de marketing: Cuando se expande la organización, hay una necesidad de aumentar los recursos de marketing

con el fin de gestionar todas las actividades de marketing. Marketing se convierte en una subdivisión de la función de ventas, con un director y otras funciones propias del departamento. Si el crecimiento de la organización continúa y las condiciones a la hora de competir son más complejas, la subdivisión de marketing tiene cada vez mayor relevancia e importancia.

3. Departamento independiente de marketing: Es un departamento principal e independiente al lado del departamento de ventas. El jefe de ventas y el director de marketing informan al director general. Es necesario que trabajen en estrecha colaboración: han de trabajar alineados una única estrategia de marketing. En esta configuración pueden surgir conflictos entre ambos departamentos: por ejemplo, puede haber discusiones sobre el presupuesto y la influencia de las herramientas y las actividades de marketing.
4. Departamento moderno de marketing: Este nivel surge porque el consejo de administración decide resolver estos conflictos mediante la creación de una sola cabeza para todas las funciones relacionadas con el marketing, incluyendo las ventas.
5. Compañía moderna de marketing: Todos los departamentos deben trabajar para el cliente. Los miembros de la función de marketing y ventas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en equipos multifuncionales y no reportan directamente al departamento de marketing o de ventas; no obstante, están conectados indirectamente e informan a sus respectivos departamentos de los proyectos en curso (Kotler et al., 2012). En este nivel, cada tarea de marketing y ventas está conectada y alineada con la otra.

Esta clasificación desarrollada por Kotler et al. 2012 muestra la evolución y la situación que pueden tener ambos departamentos en las organizaciones. No obstante, tal como indica el mismo autor, hemos de considerar que ambos departamentos llevan a cabo dos funciones separadas (Kotler et al., 2012); sin embargo, deben interactuar estrechamente entre sí, ya que ambos son esenciales para dar respuesta a las actividades de marketing de cada empresa. Cada empresa tiene el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y también de hacer coincidir el objetivo de las ventas con el éxito financiero. Ambos departamentos tienen el objetivo común de entender las necesidades de los clientes y resolver los problemas de los mismos mejor que la competencia, ofreciendo un valor superior a los clientes.

Según Kotler et al. (2012), el marketing y las ventas tienen diferentes competencias y son responsables de tareas diferentes; sin embargo, deben interactuar estrechamente,

ya que ambos son esenciales para que las empresas obtengan los resultados económicos esperados. Cada empresa tiene el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y también de hacer coincidir el objetivo de ventas de la compañía con el éxito financiero. El marketing y las ventas tienen el mismo objetivo común, que es entender las necesidades del cliente y satisfacerlas mejor que la competencia, ofreciéndole un valor superior. Por lo tanto, con el fin de obtener beneficios, ambos departamentos deberían interactuar y colaborar estrechamente a fin de impulsar el rendimiento empresarial global (Le Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2007). Una competencia clave de la función de marketing está relacionada con el producto o la gestión de la marca; además, es responsable del desarrollo a largo plazo del producto y de la definición de la estrategia competitiva, así como de la preparación del plan anual de marketing y de hacer un pronóstico sobre las ventas anuales. El departamento de marketing trabaja conjuntamente con las agencias de publicidad y de merchandising para el desarrollo de programas y campañas que deben apoyar la venta de los productos relacionados con el trabajo de la fuerza de ventas. Otra parte del trabajo consiste en recopilar y recoger información de todos los productos relacionados con el rendimiento del mismo, comentarios de los clientes y las posibles mejoras del mismo (Kotler et al, 2012). Para poder cumplir con éxito su función, el marketing necesita en gran medida recibir los comentarios del departamento comercial sobre el resultado de las ventas (Ernst et al., 2010; Kotler et al., 2012).

Este rol que lleva a cabo la función de marketing, desde el punto de vista funcional, hace que, tal como indica Rouziès et al. (2005), las personas que están en el departamento de marketing se caractericen por tener la siguiente actitud:

- Están centradas en el producto: Las personas de marketing suelen ser responsables de un producto o marca específica, y su actividad diaria consiste en el seguimiento del mismo excluyendo los otros productos o marcas que la compañía ofrece. El reconocimiento y la recompensa económica que reciben se basa en la rentabilidad de los productos específicos sobre los que son responsables.
- Están centradas en el análisis: Las personas de marketing tienden a tratar con grupos de clientes y segmentos de mercado, y desarrollan una comprensión más abstracta de estos clientes a través del análisis de datos y la investigación del mercado.
- Proyectos esporádicos: El trabajo de las personas de marketing está más orientado a planificar la introducción de un nuevo producto, el desarrollo de

una nueva campaña publicitaria o la preparación y ejecución del plan de marketing anual.

- Trabajan en la oficina: En contraposición a los vendedores, las personas que trabajan en el departamento de marketing están ubicadas siempre en el mismo lugar de trabajo.
- Están centradas en el proceso: Evaluar la eficacia de las actividades de marketing es más ambiguo. A menudo es difícil evaluar la eficacia de las estrategias de marketing, las campañas de publicidad y los programas promocionales. Los efectos de algunas actividades de marketing, como cambiar la imagen de una marca, se desarrollan durante un largo periodo de tiempo. Estos esfuerzos de marketing se evalúan a menudo mediante el examen del proceso de toma de decisiones y resultados intermedios tales como la conciencia de marca y las actitudes ante la misma.
- Están orientadas al largo plazo: Los responsables de marketing se centran en obtener una ventaja competitiva a largo plazo, que puede llevar años conseguirla.

En la Figura 5 podemos ver las diferencias que hay entre las funciones que realiza una persona del área de marketing y una del área comercial.

Figura 5. Funciones del área comercial y del área de marketing

Departamento de ventas	Departamento de marketing
<ul style="list-style-type: none">• Centrado en el cliente• Orientado a las personas• Actividad diaria• Trabajo "de campo", fuera de la oficina• Centrado en los resultados• Orientado al corto plazo	<ul style="list-style-type: none">• Centrado en el producto• Centrado en el análisis• Proyectos esporádicos• Trabajo en la oficina• Centrado en el proceso• Orientado al largo plazo

Fuente: Elaboración propia, basado en Rouziès et al. (2005)

En este epígrafe se ha analizado las definiciones de marketing y la dimensión estratégica que tiene dicha función. Dicho concepto aparece al operar las organizaciones en una época de abundancia y tener que detectar cuáles son las necesidades de los clientes, la segmentación del mercado y las diferencias que hay entre estos segmentos del mercado. Por este motivo, se puede decir que la función de marketing va de afuera adentro, al tener que conocer las necesidades del mercado y favorecer la venta de los productos. También se ha visto que aunque las funciones de marketing y ventas están interrelacionadas son funciones diferentes. Esto se refleja en la evolución que han tenido ambas funciones dentro del organigrama de las organizaciones. Finalmente, se ha destacado la actitud que han de tener las personas que trabajan en el departamento de marketing y hemos visto las diferencias que tienen con los comerciales.

3.3. El papel estratégico del marketing y el rol de las ventas

En este epígrafe se relacionan las funciones de marketing y ventas con la orientación al mercado. Se explicará por qué es importante que ambos departamentos colaboren y la relación que tienen ambos con la orientación al mercado.

La generación de valor para el cliente está en la base de la ventaja competitiva de una empresa. Una organización crea valor para el cliente cuando le ofrece beneficios que son mayores que los costes que aquel tiene que soportar a lo largo del ciclo de vida del producto. Por otra parte, el valor superior para el cliente crea una ventaja competitiva si la empresa es capaz de beneficiarse económicamente en el largo plazo; es decir, si crea ese valor de manera más eficiente y eficaz con respecto a sus competidores.

Aunque las empresas pueden utilizar diferentes estrategias para crear valor para el cliente (por ejemplo, Treacy y Wiersema, 1993; Day, 1994), una fuerte cultura organizativa orientada al mercado es un medio eficaz para lograr este objetivo (Deshpandé et al., 1993; Homburg y Pflesser, 2000). De hecho, a pesar de algunas opiniones contrarias (Christensen y Bower, 1996; Frosch, 1996), la investigación realizada hasta ahora muestra que un comportamiento orientado al mercado afecta positivamente a la organización, a su desempeño y a sus resultados financieros (Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994; Homburg y Pflesser, 2000).

En el corazón de la construcción de la orientación al mercado está la coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990; Homburg y Pflesser, 2000). Una cultura

organizacional orientada al mercado no afecta sólo al departamento de marketing, sino a toda la empresa. De hecho, las empresas deben difundir la inteligencia de marketing en toda la organización, y todos los departamentos deben responder consistentemente (Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 2000). Tal como hemos visto en el capítulo anterior, una de las claves de la perspectiva de Narver y Slater (1990) es el papel que desempeña el gerente de la organización como transmisor de esta cultura.

Como consecuencia lógica de lo anterior, la función fundamental del departamento de marketing es la creación de valor para el cliente (Homburg et al., 1999; Webster et al., 2005). La generación y difusión de la inteligencia de marketing son componentes fundamentales de la orientación al mercado, por lo que el departamento de marketing asume la responsabilidad específica de recoger y difundir la información relacionada con el mercado.

Los estudios sobre las capacidades de marketing (Day, 1994; Vorhies, 1998; Vorhies et al., 1999; Day y Van den Bulte, 2002) han reconocido implícitamente que las empresas ejercen esas capacidades a través de actividades relacionadas con el marketing y los departamentos de ventas. Estos estudios tratan básicamente las relaciones entre los dos departamentos, partiendo de la inexistencia de problemas entre ambas funciones. En contra de esta visión optimista, la experiencia de los investigadores y la escasa literatura sobre la interacción de ambos departamentos dan una imagen totalmente diferente (Carpenter, 1992; Shocker et al., 1994; Anderson, 1996; Strahle et al., 1996; Rouziès et al., 2005), al demostrar que la interacción es problemática, la alineación es deficiente y el conflicto es predominante.

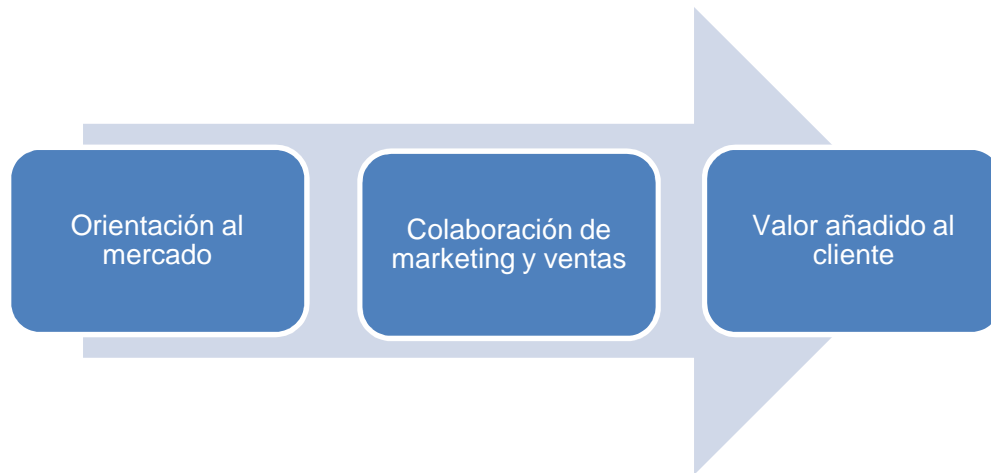
Con estas condiciones en el lugar de trabajo, la relación entre marketing y ventas puede desafiar seriamente las oportunidades de la empresa para crear valor para el cliente. Como consecuencia, cada elección en cuanto al diseño de la estructura organizativa, los sistemas de gestión, los procesos individuales y las actividades relacionadas con la comercialización y las ventas puede afectar fuertemente a la capacidad de la empresa para crear valor para el cliente y lograr una ventaja competitiva. Por este motivo es importante la colaboración de ambos departamentos para conseguir crear mayor valor para el cliente.

Las organizaciones de ventas necesitan desarrollar e implementar cambios que alineen estratégicamente la organización de ventas con las estrategias comerciales y el marketing de la compañía, para crear una organización de ventas centrada en el

cliente, con el énfasis en la organización de ventas y no en el vendedor (Sheth y Sharma, 2008).

La transformación estratégica de una empresa puede abarcar una variedad de actividades. La Figura 6 presenta elementos importantes para que se lleven a cabo transformaciones estratégicas firmes. Los cambios específicos realizados por una empresa en particular dependen de su situación.

Figura 6. Transformación estratégica



Fuente: Elaboración propia

La orientación al mercado es una perspectiva de toda la organización que sitúa al cliente en el centro de las operaciones de la empresa. Siguiendo a Slater y Narver (1994) se puede afirmar que un negocio está orientado al mercado cuando su cultura es sistemática y está totalmente comprometida con la continua creación de valor para el cliente. La construcción de la orientación al mercado se asienta en su aspecto cultural y en un proceso organizativo. Convertirse en una empresa orientada al mercado requiere capacidades organizativas superiores para la comprensión y la satisfacción de los clientes (Day, 1990). Para tener éxito, la implementación del proceso requiere la participación de todos los miembros de la organización. Es importante destacar que el enfoque principal se pone en el mercado y los clientes, en lugar de la función de marketing.

La orientación al mercado es muy relevante para conseguir la alineación estratégica, porque la construcción está estrechamente vinculada con la consecución de valor para el cliente. Por otra parte, existe una amplia evidencia empírica de una relación positiva

entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial (Deshpandé y Farley, 2004; Kirca et al., 2005; Verhoef y Leeflang, 2008).

Un aspecto clave en la orientación al mercado son las relaciones estratégicas con los proveedores, productores, distribuidores (cadena de valor) y clientes (usuarios finales y clientes intermedios), ya que tienen implicaciones importantes para la empresa. Las relaciones pueden establecerse para llegar a los mercados, mejorar la oferta de valor al cliente, reducir el riesgo, compartir habilidades distintivas, desarrollar relaciones de colaboración con los clientes y acceder a los recursos necesarios. Estas relaciones estratégicas son una dimensión importante en la transformación estratégica de la empresa. Las relaciones dentro de la organización, las relaciones de la cadena de valor y las alianzas estratégicas son particularmente relevantes.

Es importante la unidad interna para lograr mayor valor para el cliente. Las relaciones pueden desarrollarse a través de unidades de negocio, departamentos y empleados específicos. El objetivo de dichas relaciones es pasar de la especialización a la cooperación de todas las funciones organizativas, y aquí se incluyen departamentos como investigación y desarrollo, marketing, ventas, compras, finanzas y operaciones (Cravens y Piercy, 2009). La clave de este proceso de relación es una estrecha colaboración interna que se extiende más allá de las fronteras funcionales. Los resultados apoyan la lógica de que las organizaciones que desarrollan fuertes relaciones internas de colaboración tienen un desempeño mejor en la satisfacción de las necesidades de los clientes (Wilding, 2006); en consecuencia, estas organizaciones son percibidas favorablemente por sus clientes.

Las funciones de marketing y ventas en la organización son muy relevantes en el proceso de creación de valor para el cliente. Sabemos que la estrategia de posicionamiento consiste en un producto integrado, en la distribución, la fijación de precios y las estrategias de promoción destinadas a posicionar favorablemente una unidad de empresa o negocio con los clientes o usuarios finales específicos.

Las funciones de marketing y ventas son responsables de diferentes objetivos y actividades; sin embargo, una fuerte relación positiva es esencial para aportar valor al cliente. Es importante destacar que, debido a que la naturaleza de la venta está cambiando, hay una creciente necesidad de una mayor coordinación entre las ventas y el marketing (Cespedes, 1995). En muchas empresas, ambos departamentos están organizados como funciones y departamentos separados, y es típico que se dé el

conflicto en lugar de la colaboración (Workman et al., 1998). Siguiendo a Webster (1997) se puede afirmar que la relación entre ambas funciones se ha mantenido como una de las principales fuentes de conflicto organizacional.

En este epígrafe se ha explicado, desde el ámbito de la investigación, el papel estratégico de las funciones de marketing y ventas y su relación con la orientación al mercado. El aspecto más importante es que mediante la orientación al mercado las organizaciones quieren dar el mayor valor al cliente. En este proceso, los departamentos de marketing y ventas desempeñan un papel clave por dos motivos: el departamento comercial está en contacto directo con el cliente y tienen mucha información, y el marketing es el departamento responsable de transmitir el valor de los productos al cliente. Por este motivo, es importante que ambos departamentos colaboren, ya que dicho proceso aumenta la creación de valor ante el cliente.

A lo largo de este capítulo, se han analizado las funciones de ventas y marketing. En ambos casos, se han explicado las diferentes definiciones de ambos conceptos y los elementos clave que cada definición contiene. También se ha investigado la evolución de ambas funciones, y se ha podido ver que, aunque pueden estar en el mismo departamento, son diferentes pero complementarias a la vez. El área de ventas, al estar en contacto con el cliente, es el receptor de información y el departamento clave, pues es la imagen de la empresa ante el cliente. El área de marketing ha de transmitir el valor de los productos de la compañía y ayudar al departamento de ventas en la transmisión del mensaje. Finalmente, se ha visto que la colaboración de ambos departamentos es importante en el proceso de orientación al mercado de la compañía.

Finalmente, se puede concluir que, para conseguir que una organización esté bien orientada al mercado y consiga sus objetivos presupuestarios, es importante que la relación entre ambas funciones sea efectiva y eficiente. En el siguiente capítulo se analiza la relación que existe entre ambos departamentos.

4. LA RELACIÓN MARKETING Y VENTAS PARA POTENCIAR LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Una vez analizadas las funciones de marketing y ventas, en este capítulo se analiza la interrelación o colaboración que hay entre dichas actividades. En el primer epígrafe se explica que la relación del marketing con las otras áreas funcionales ha recibido mayor atención en el ámbito académico que la relación entre el marketing y las ventas. El estudio de la relación entre ambas labores es reciente cuando son funciones complementarias y requieren habilidades similares. Por este motivo, se analizan los términos que se utilizan para definir la relación entre ambas funciones.

En el segundo epígrafe se examinan los factores que facilitan la colaboración entre ambos departamentos. Se revisarán una serie de dominios conceptuales que influyen en que dicha colaboración para que sea mucho más fluida y por tanto ayude a la organización a obtener unos mejores resultados. Además de estos dominios conceptuales, hay una serie de variables que repercuten en las mismas.

Finalmente, en el último epígrafe, estudiaremos la relación que hay entre la colaboración de ambos departamentos y los resultados de la organización. En este epígrafe, añadiremos la variable de la orientación al mercado y analizaremos dicha interacción con el fin de ver el impacto que tiene en los resultados de la organización.

4.1. La relación entre marketing y ventas

En las dos últimas décadas, la relación entre la función de marketing y las otras áreas funcionales ha recibido una mayor atención en el ámbito de la investigación académica. Las investigaciones realizadas indican unos resultados positivos en cuanto a la colaboración entre el área de marketing y las otras áreas funcionales (Hughes et al., 2012). La relación departamental que ha recibido mayor atención en la investigación es la relación entre el departamento de marketing y el de investigación y desarrollo (por ejemplo, Gupta et al., 1986; Ruekert y Walker 1987; Kahn 1996).

La investigación también se ha centrado en la interrelación del marketing con las otras áreas funcionales, como pueden ser las finanzas (por ejemplo, De Ruyter y Wetzels, 2000; Zinkhan y Verbrugge, 2000), los recursos humanos (por ejemplo, Ewing y Caruana, 1999; Chimhanzi, 2004; Chimhanzi y Morgan, 2005), la logística (por ejemplo,

Ellinger, 2000; Schramm-Klein y Morschett, 2006), la gestión de la calidad (Morgan y Piercy, 1998) y, por último, las ventas (Dewsnap y Jobber, 2000, 2002).

Hay que destacar que la relación que tiene el marketing con funciones como la investigación y el desarrollo o la producción son, por lo general, bastante diferentes si nos centramos en el aspecto técnico de dichas funciones; en cambio, las funciones de marketing y ventas son complementarias entre sí, ya que ambas requieren habilidades y metas similares, y además son las áreas responsables de servir a los clientes (por ejemplo, Biemans et al., 2010).

La razón de este interés tan tardío por la relación entre marketing y ventas es debida a que tradicionalmente, los autores han dado por supuesto que las ventas forman parte del departamento de marketing (Ruekert y Walker, 1987; Webster, 1992; Cespedes, 1993, 1994) o informan a un ejecutivo de marketing (Ruekert et al., 1985).

Sin embargo, la separación de ambos departamentos es una característica común en las organizaciones actuales (Workman et al., 1998). Como hemos visto en el capítulo anterior, ambas funciones, aunque son muy parecidas, tienen rasgos que las hacen diferentes, otra cosa es la relación jerárquica que tengan entre ellas dentro de la organización.

La separación de ambos departamentos en la literatura es relativamente reciente (por ejemplo, Workman et al., 1998) tal como hemos analizado en el capítulo anterior. En 2002, Krohmer et al. observaron que en cuanto a la definición de las actividades de marketing, muchas de éstas normalmente se llevaban a cabo dentro del departamento de ventas. Por este motivo, estos departamentos deben estar separados y especializados debido a que las funciones que llevan a cabo tienen diferencias importantes (Shapiro, 2002). Por este motivo, es importante conseguir la integración y unas buenas relaciones interdepartamentales entre ambas funciones.

Ahora bien, hay que ver qué entendemos por integración y por relaciones interdepartamentales, pues estos conceptos se discuten en la literatura con diferentes términos. Parece que hay una falta de consenso sobre cómo el departamento de marketing podría integrarse con éxito con otros departamentos, y el concepto de "integración" puede significar cosas diferentes dependiendo del autor (Kahn y Mentzer, 1998).

Una corriente en el ámbito académico ve la integración como un proceso que ayuda a unir las actividades de diferentes departamentos, siendo esencial la mejora de las actividades de comunicación (por ejemplo, Ruekert y Walker, 1987; Griffin y Hauser, 1996). Estos autores sugieren que un gerente de marketing que adopta este punto de vista favorece las actividades al aumentar la comunicación; por ejemplo, la organización tiene más reuniones y aumenta la comunicación mediante la documentación escrita. En esencia, el gerente de marketing se centra en la estructuración de la relación del departamento de marketing con los otros departamentos "a través de la mejora de la difusión de información sobre el mercado" (Kahn y Mentzer, 1998).

Un segundo punto de vista considera la integración entre los departamentos como un proceso de colaboración, donde la relación se centra en los "equipos" y la "distribución de los recursos" (por ejemplo, Lawrence y Lorsch, 1975). La dirección de marketing que tiene este punto de vista de integración y colaboración debe centrarse en el establecimiento de un objetivo común, el respeto mutuo y el trabajo en equipo entre los departamentos.

Este punto de vista se centra en esencia en las relaciones entre los departamentos y en la creación de un espíritu que lleve al trabajo en equipo (Kahn, 1996). Por este motivo, la actitud de la dirección hacia la mejora de la coordinación entre el marketing y las ventas es fundamental para mejorar la colaboración entre ambas funciones (Le Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2007).

Dicha relación de los departamentos de marketing y ventas también se discute en la literatura con diferentes términos: la integración de ventas y marketing, la colaboración de marketing y ventas y la interrelación de marketing y ventas son términos que se utilizan a menudo para designar aproximadamente la misma realidad.

En esta tesis consideramos la integración como un proceso de colaboración, ya que estamos analizando diferentes equipos de trabajo que han de centrarse en conseguir el objetivo común de la organización y por este motivo han de trabajar en equipo.

Lawrence y Lorsch (1975) definieron originalmente la integración entre las diferentes unidades de la organización como "la calidad del estado de la colaboración que existe entre los departamentos y que es requerida para lograr la unidad de esfuerzo por parte de la organización para hacer frente a las exigencias del entorno". Sin embargo, señalaron que el concepto de "integración" es bastante ambiguo.

Debido a la ambigüedad de este término, Homburg et al. (2008) prefirieron hablar de "la calidad de la cooperación entre el marketing y las ventas", y describieron el estado de la relación interdepartamental en lugar del proceso de dicha colaboración. Estos autores definen la calidad de la cooperación entre el marketing y las ventas como "el grado en que hay un estado de la colaboración entre el marketing y las ventas que se caracteriza por la unidad de esfuerzos y la armonía entre ambas funciones" (Homburg et al., 2008).

También hay que señalar que la relación entre ambos departamentos se desarrolla y cambia en las empresas a lo largo del tiempo (Biemans et al., 2010). Por lo tanto, podemos definir la relación entre el marketing y las ventas como "el estado de colaboración entre ambos departamentos que se desarrolla y cambia con el tiempo" (Homburg et al., 2008; Biemans et al., 2010). Naturalmente, esta relación puede caracterizarse por ser armoniosa o por todo lo contrario.

La relación entre ambos departamentos es importante, ya que los resultados exitosos de esta relación pueden ser muy beneficiosos para las empresas. El éxito de esta relación conduce a la orientación a largo plazo en lo que se refiere a la estrategia, a la toma de decisiones conjuntas, tanto a través de los niveles jerárquicos como a través de los equipos funcionales, y a una comunicación exitosa, por la que ambos equipos están informados sobre las cuestiones relevantes.

También se ha sugerido que el marketing y las ventas han de trabajar en estrecha colaboración para poder formar conjuntamente un mecanismo de prevención ante los clientes e iniciar tácticas que sirvan para conseguir de los proveedores el precio más bajo posible (Borders, 2006). La relación entre ambos departamentos también tiene un efecto sobre el rendimiento del negocio, que puede ser positiva, neutral o negativa (por ejemplo, Kahn, 1996; Krohmer et al., 2002; Le Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2007).

No obstante, es importante destacar que la relación de marketing y ventas a menudo es descrita como problemática y poco armoniosa (Montgomery y Webster, 1997; Rouziès et al., 2005). Hay una falta de cohesión entre ambas funciones, lo que conduce a conflictos. No hay suficiente confianza entre la gente de ambos departamentos, la coordinación de actividades conjuntas no funciona, y los estereotipos negativos de cada uno son comunes (Carpenter, 1992; Cespedes, 1996). Siguiendo a Rouziès et al. (2005), en la Figura 7 podemos ver algunos ejemplos que muestran la relación entre ambos departamentos.

Sobre esta base, no es de extrañar que los gerentes no siempre estén satisfechos con los resultados que han logrado en esta área (Beverland et al., 2006). Es por esto que es importante entender cómo es la relación entre el marketing y las ventas y cómo se construye.

Figura 7. Ejemplos de comentarios de marketing y ventas



Fuente: Elaboración propia, basado en Rouziès et al. (2005)

La relación de marketing y ventas es un fenómeno complejo. Desafortunadamente, en la literatura predominante a menudo se ve desde una sola perspectiva. Hasta el momento, la más amplia conceptualización ha sido realizada por Homburg et al. (2008). Estos autores, basándose en estudios anteriores, identifican cinco ámbitos conceptuales de la relación de marketing y ventas: el intercambio de información, los vínculos estructurales, el poder, las orientaciones relativas al tiempo y las metas, y el conocimiento.

En resumen, parece que cuando la relación de marketing y ventas está organizada como una colaboración, los efectos sobre el rendimiento del negocio son positivos. Aun así, el marketing y las ventas se organizan de manera muy diferente en las empresas. Además, tanto uno como otro han aumentado su importancia estratégica debido a la creciente relevancia que se le ha dado a la relación entre ambas funciones. A nivel estratégico, ambos deberían contribuir al rendimiento del negocio de la organización.

En este primer epígrafe se ha explicado que la función de marketing históricamente ha tenido una mayor interacción o colaboración con áreas de la empresa que no son el área comercial. En las últimas décadas, esta relación se ha comenzado a estudiar debido a la importancia que tiene para la organización que ambas funciones cooperen con el fin de obtener los resultados deseados.

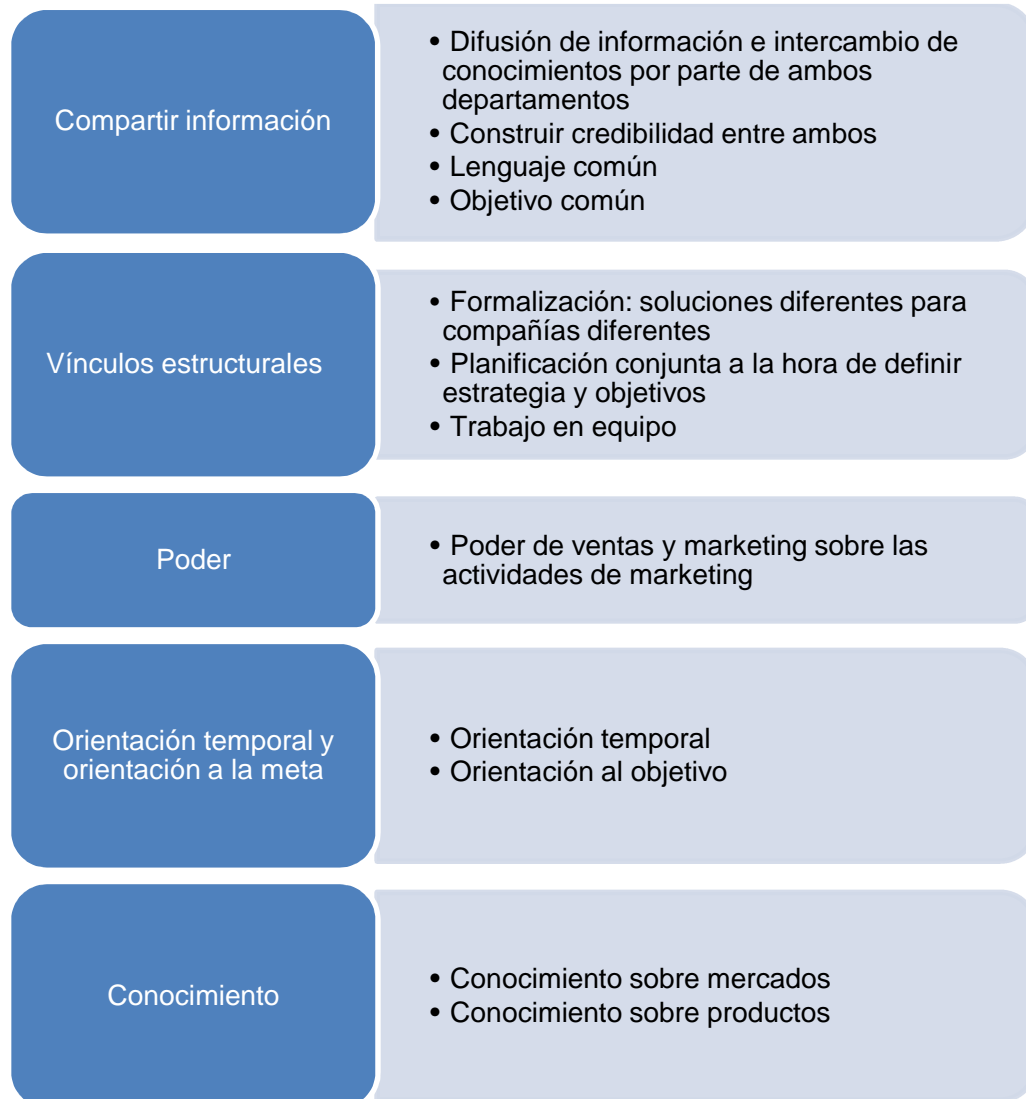
No obstante, esta relación no ha sido todo lo exitosa que en un principio se suponía. La falta de colaboración entre ambas funciones, muchas veces motivada por cuestiones psicológicas o personales, ha hecho que las organizaciones hayan tenido que dedicar más recursos de los deseables para obtener mejores resultados. En el siguiente epígrafe se analizan los dominios que facilitan dicha colaboración.

4.2. Dominios que facilitan la colaboración entre marketing y ventas

A continuación se explican aquellos dominios que las organizaciones han de trabajar para mejorar la colaboración entre las funciones de marketing y ventas. Dichos dominios se analizarán teniendo en cuenta el trabajo realizado por Homburg et al. (2008), que se complementará con la aportación de otros autores (Lorge, 1999; Gulati y Oldroyd, 2005; Oliva, 2006; Le Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2007).

Tal como podemos ver en la Figura 8, hay cinco aspectos que son clave a la hora de analizar y poder mejorar la colaboración entre ambos departamentos. Cada uno de estos dominios, está compuesto por varios factores que son clave para poder analizar la interacción de ambas funciones. Tal como se explicará a continuación, las diferencias entre ellas facilitan su complementariedad ayudando a la organización a mejorar la relación entre ambas funciones.

Figura 8. Dominios que facilitan la colaboración entre marketing y ventas



Fuente: Modelo conceptual de la relación de marketing y ventas (adaptado de Homburg et al., 2008)

A continuación analizaremos estos factores.

4.2.1. Compartir información

El primer dominio es el intercambio de información. Este dominio incluye funciones cruzadas como son la difusión de la información y el intercambio de conocimientos. La transmisión de la información es vista como un elemento central en la relación entre ambos departamentos debido a que es un requisito previo para poder utilizar la información.

La comunicación efectiva entre las funciones de marketing y ventas ha de disminuir la cantidad de conflictos interdepartamentales y de esta manera tener un efecto positivo en la colaboración entre ambos departamentos. El compartir la información sobre el mercado ha de aumentar el nivel de comunicación y facilitar una mayor orientación al mismo (Le Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2007).

Para comunicarse de manera eficaz es importante que el personal de marketing y ventas utilice el mismo idioma y tenga definiciones comunes sobre el trabajo que realizan; si no, puede crearse una barrera de lenguaje que complica la relación entre ambos (Oliva, 2006).

El intercambio de información entre el marketing y las ventas es importante también en el sentido de que es un medio para la construcción de credibilidad, demostrando que la información y el conocimiento que ambos departamentos tienen es realmente útil y vital para la organización (Malshe, 2010). Hay que destacar que si las ventas y el marketing no se comunican y no comparten la información que tiene cada uno, el negocio no obtendrá los resultados esperados, lo cual es un problema fundamental para la organización. No se afirma que las dos partes deben estar siempre de acuerdo, pero sí que tienen que comunicarse. La gente de marketing tiene que compartir la información que tiene del mercado y también pedir el punto de vista del personal de ventas, y viceversa (Lorge, 1999; Gulati y Oldroyd, 2005).

4.2.2. Vínculos estructurales

El segundo dominio en la relación entre marketing y ventas son los vínculos estructurales (Homburg et al., 2008). Es decir, el grado en que los canales formales de interacción entre ambas funciones o las plataformas horizontales ayudan a las actividades interdepartamentales (Workman et al., 1998).

Se ha afirmado que mezclar el marketing y las ventas mediante la ayuda de diferentes tipos de vínculos estructurales produce resultados favorables para las organizaciones (Oliva, 2006). El dominio de los vínculos estructurales tiene tres dimensiones:

1. El trabajo en equipo (Homburg et al., 2008): Se refiere al grado en el que las actividades relacionadas con el mercado son desarrolladas e implementadas conjuntamente por el personal de ventas y marketing (Cespedes, 1996).

2. La planificación conjunta: el grado en que el marketing y las ventas desarrollan conjuntamente los objetivos, presupuestos y actividades (Homburg et al., 2008).
3. La formalización: el grado en que la cooperación entre el marketing y las ventas es gestionado mediante directrices (Homburg et al., 2008).

Por lo que respecta a la planificación conjunta, se ha señalado que para la implementación exitosa de la estrategia de marketing, las actividades de ambos departamentos han de estar coordinadas con la estrategia de la empresa, ya que ambas funciones deben trabajar en la fase de elaboración de la misma. Por este motivo, es esencial que ambas funciones participen igualmente durante todo el proceso.

Sin embargo, se ha demostrado que a menudo la función de ventas no participa en la toma de decisiones estratégicas (Anderson et al., 1999; Olson et al., 2001; Malshe y Sohi, 2009). Además, parece que los gerentes de ventas a menudo planifican sus objetivos de venta independientemente de la estrategia de marketing, por lo que los objetivos de ventas y marketing no están claramente coordinados (Strahle et al., 1996). La planificación conjunta tiene un efecto positivo sobre la colaboración entre el marketing y las ventas (Le Meunier- Fitzhugh y Piercy, 2007) al conseguir precisamente que los objetivos de ambas funciones estén coordinados desde un inicio.

Ambos departamentos están organizados de manera diferente dependiendo de los organigramas de la organización, y esto se refleja en los diferentes grados de formalización. Algunos autores afirman que los mecanismos de integración, como son los equipos de proyecto y la rotación de puestos de trabajo, pueden tener un efecto positivo sobre la colaboración entre el marketing y las ventas (Le Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2007).

En 1975, Lawrence y Lorsch señalaron que también dentro de las organizaciones existen diferencias en el grado de formalidad que hay en las diferentes estructuras organizativas, y las diferencias entre los departamentos se relacionan comúnmente con la naturaleza de las actividades que realizan. Tradicionalmente, sin embargo, la relación entre el marketing y las ventas se ha visto como un proceso secuencial en el que marketing lleva a cabo las primera etapas y ventas es la encargada de ejecutar después esos planes (Cespedes, 1993, 1996).

Además, algunos autores han estudiado la unidad de ventas como una subunidad del departamento de marketing (Ruekert et al., 1985; Grönroos, 2006). No obstante, esta

conclusión no se puede extraer si se tiene en cuenta el trabajo realizado por Workman en 1998, en el que demostró que en ninguna empresa de las 47 analizadas el departamento comercial dependía de un gerente de marketing. Sin embargo, en el estudio que realizó Lorge (1999) se puede ver cómo la gente de marketing considera que sus funciones son jerárquicamente más importantes que las que realizan los empleados de ventas.

También es importante destacar que no siempre se puede identificar de manera clara la interrelación entre el marketing y las ventas, ya que en las pequeñas empresas la función de marketing no existe como tal. En estas puede ser que una sola persona se ocupe de estas dos áreas, y las ideas y las actividades de marketing pueden realizarlas los gerentes, la fuerza de ventas o una agencia de publicidad (Kotler et al., 2006; Biemans y Brencic, 2007) lo que hace que sea más difícil la interacción de ambas funciones al ser realizadas por personas que ejecutan otros trabajos.

Por otro lado, la visión separada de ambos departamentos se está comenzando a ver como obsoleta (Workman et al., 1998; Lorge, 1999). Para algunas empresas lo mejor es la construcción de equipos que se encargan de cuentas específicas de clientes y reúnen a gente de todas las funciones tradicionales de la compañía. El punto principal de este nuevo enfoque es que hay que conectar los grupos que están en contacto con el cliente (Lorge, 1999). Sin embargo, en la literatura académica no se encuentra evidencia alguna que apoye la desaparición del departamento de marketing. Más bien se considera todo lo contrario, y se ha demostrado que cuando una empresa no cuenta con un departamento específico de marketing por lo general es debido al pequeño tamaño de la empresa en cuestión (Workman et al., 1998).

Muy a menudo, sin embargo, las ventas y el marketing son más bien funciones separadas dentro de una organización, a pesar de tener muchos factores que afectan a la relación entre ellos. Incluso como una función separada, las tareas que realiza la función de marketing varían mucho dependiendo del tipo de industria, el tamaño de la empresa y el ciclo de vida del producto (Kotler et al., 2006).

Los factores que afectan a la relación entre el marketing y las ventas incluyen la naturaleza de la oferta de productos, la fragmentación del mercado, los requisitos de gestión de la cadena de suministro y los productos cuyo ciclo de vida es muy rápido. Por este motivo, es importante que haya coordinación entre la estrategia de marketing y la ejecución de las actividades comerciales, lo que significa que también la unidad de

ventas tiene un papel importante en la realización de las actividades de marketing (Cespedes, 1993).

4.2.3. Poder

Su objetivo es determinar cómo los diferentes departamentos de la organización influyen sobre las actividades relacionadas con el mercado (Homburg et al., 1999). En este ámbito hay mucha variación entre las empresas, dependiendo de cuál de los dos departamentos tiene una mayor influencia en la organización (Workman et al., 1998).

Homburg et al. (2008) definieron diferentes enfoques para determinar el poder que tienen los departamentos. El primero se centra en los resultados que obtienen, el segundo se basa en las fuentes de poder y el tercero reflexiona sobre las áreas de decisión en las que se utiliza el poder.

Se afirma que en un contexto interdepartamental, el tercer enfoque es el más común. En consecuencia, el poder se evalúa en cuanto a si las actividades relacionadas con el mercado son responsabilidad de uno o más departamentos. También se analiza en qué medida las actividades relacionadas con el mercado están influidas por las ventas o el marketing. Se reconoce que la estructura de la organización de marketing afecta a este equilibrio de poder (Homburg et al., 1999).

4.2.4. Orientación temporal y orientación a la meta

Entre los departamentos de marketing y ventas hay diferencias si tenemos en cuenta el horizonte temporal, dependiendo de si la línea de tiempo de planificación es el corto plazo o el largo plazo. En cuanto a los objetivos sucede lo mismo, dependiendo de si los departamentos se centran en el producto o en el cliente. Estos dos enfoques se llaman orientación temporal y orientación a la meta (Lawrence y Lorsch, 1975).

Los dominios presentados anteriormente, es decir, el intercambio de información, los vínculos estructurales y el poder, han atraído más la atención de la investigación en comparación con los dos últimos ámbitos al ser considerados "hard". Tal como indica Homburg et al. (2008), la orientación temporal y a la meta y el conocimiento son más difíciles de medir.

Sin duda, las diferencias entre ambos departamentos en cuanto al horizonte temporal y la orientación a meta son consecuencia de la aplicación de los planes estratégicos de la empresa aplicados a los ejes estratégicos de cada uno de los departamentos.

4.2.5. Conocimiento

Este dominio se refiere al grado de experiencia en una unidad organizativa (Homburg et al., 2008), y también puede verse como parte de la credibilidad (Malshe, 2010). Las diferencias en el conocimiento pueden disminuir la calidad de la comunicación y crear barreras interpretativas (Dougherty, 1992). El conocimiento del mercado es el grado de conocimiento que un empleado tiene sobre los clientes y los competidores, mientras que el conocimiento del producto consiste en estar informado sobre los productos y los procesos internos (Homburg et al., 2008).

Además de estos dominios conceptuales, Homburg et al. (2008) han incluido tres variables de resultado (ver Figura 9) y tres variables de contexto (ver Figura 10) a la hora de configurar la relación entre marketing y ventas.

Figura 9. Variables de resultado



Fuente: Modelo conceptual de la relación de marketing y ventas (adaptado de Homburg et al., 2008)

La primera variable de resultado es "la calidad de la cooperación entre el marketing y las ventas". La segunda y la tercera variables de resultado están vinculadas a los resultados empresariales de la unidad de negocio: el desempeño de mercado refleja la medida en que la unidad de negocio de que se trate está logrando mejores resultados

en el mercado en que compite en relación con sus competidores; el rendimiento del negocio es la rentabilidad, que se considera teniendo en cuenta el rendimiento de las ventas (Homburg et al., 2008).

En la literatura de las tres últimas décadas, la integración entre departamentos y la orientación al mercado se han visto como medios de lograr mejores resultados en el rendimiento del marketing (Ruekert y Walker, 1987; Kohli y Jaworski, 1990; McKenna, 1991; Duncan y Moriarty, 1998). También se afirma que la función de marketing debe tener un papel más importante y más estratégico con el fin de lograr un mejor rendimiento del negocio (Homburg et al., 1999).

Existe cierta evidencia empírica de que el despliegue de funciones cruzadas de las actividades de marketing ayuda a las unidades estratégicas de negocios a aumentar su rendimiento empresarial (Krohmer et al., 2002). Esto es lógico, ya que las actividades de marketing pueden verse como subprocesos de tres procesos de creación de valor para el cliente: la gestión del desarrollo de productos, la gestión de la cadena de suministro y la gestión de las relaciones con los clientes. Por lo tanto, son necesarios los procesos multi-funcionales para la implementación de ideas de marketing (Srivastava et al., 1999). El efecto que la relación entre marketing y ventas tiene sobre el rendimiento del negocio se discutirá con más detalle en el siguiente epígrafe.

Figura 10. Variables de contexto



Fuente: Modelo conceptual de la relación de marketing y ventas (adaptado de Homburg et al., 2008)

Se considera el cambio interno como el grado en que las cuestiones de la organización, tales como estructuras, procesos, liderazgo y estrategia, están cambiando regularmente. El dinamismo del entorno incluye tanto la turbulencia de los mercados como la turbulencia tecnológica, y se considera como el grado en que se transforman con regularidad las actividades competitivas, las necesidades de los clientes y la tecnología en el mercado.

No está totalmente demostrado que una integración más profunda de marketing y ventas se traduzca en resultados positivos. Tiene también algunos inconvenientes, y una integración más profunda podría no ser deseable en todas las situaciones. Existe evidencia empírica de que cuando una empresa opera en un entorno dinámico, la dispersión de la influencia entre diferentes unidades en las actividades de marketing podría ser inoperante, por ejemplo, debido a un proceso de toma de decisiones más lento (Krohmer et al., 2002).

A pesar de que existe un interés creciente en analizar la relación entre marketing y ventas y la colaboración entre los dos departamentos, es notable que los estudios empíricos sobre esta área son bastante limitados. Homburg et al. (2008) estudiaron el estado de dicha colaboración y demostraron que la interrelación de marketing y ventas no se ha investigado de forma sistemática y profunda. Analizaron los ocho estudios empíricos realizados sobre este asunto antes de 2008 y llegaron a las siguientes conclusiones. En primer lugar, hay una falta de evidencia empírica sobre la integración de marketing y ventas. En segundo lugar, solo tres de los estudios empíricos se centran especialmente en la interrelación de marketing y ventas, y en los otros cinco solo se discute como una cuestión secundaria.

Muchos estudios que analizan la relación entre el marketing relacional y las ventas dan por sentado que una cooperación estrecha es la solución adecuada para todas las empresas (por ejemplo, Smith et al., 2006; Guenzi y Troilo, 2007). Por el contrario, Biemans et al. (2010) destacan que las empresas deben desarrollar la relación de marketing y ventas analizando qué tipo de relación es la que mejor se adapta a la empresa y al entorno. Hay que señalar que la calidad y los resultados de esta relación dependen de las características de ambas funciones y de la forma en que la relación se organiza (Biemans et al., 2010).

En este epígrafe se han analizado aquellos dominios que influyen en la relación entre ambos departamentos. Hemos visto que existen algunos estudios sobre esta

interrelación y el interés sobre el estudio de las relaciones entre la función de marketing y ventas va en aumento. En el próximo epígrafe, se analizará la relación entre ambos departamentos y su influencia en el resultado de la organización.

4.3. La relación de marketing y ventas, la orientación al mercado y el resultado

A lo largo de este epígrafe se analizará cómo afecta la relación entre las funciones de marketing y ventas en el resultado de la organización, y además se examinarán brevemente aquellos factores que pueden mediar en la relación entre ambos departamentos y ayudar a mejorar los resultados.

Por lo que respecta al marketing, se ha argumentado que hay cuatro maneras diferentes en que sus actividades pueden mejorar la creación de valor de las empresas de manera que el rendimiento del negocio aumente (Montgomery y Webster, 1997):

1. Acelerando los flujos de efectivo a través de la reducción del riesgo para el cliente y la construcción de alianzas estratégicas.
2. Aumentando los flujos de efectivo a través de la innovación y la diferenciación.
3. Construyendo activos como valor de marca.
4. Reduciendo los riesgos, por ejemplo, ayudando a aumentar la retención de clientes.

Algunos de estos factores afectan de manera conjunta al departamento comercial y al de marketing. Después de todo, ambos departamentos son responsables conjuntamente de la generación de ingresos y beneficios para una organización (Smith et al., 2006; Patterson, 2007).

Algunos estudios empíricos que muestran que la integración del marketing con otras funciones se relaciona positivamente con algunos indicadores de desempeño, incluyendo el rendimiento de la empresa, el rendimiento de la unidad de negocio, la rentabilidad, el desarrollo de productos y la gestión de productos con alto rendimiento (Kahn, 1996; Kahn y Mentzer, 1998; Krohmer et al., 2002; Le Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2007).

La interrelación en la organización de las actividades de marketing con los distintos departamentos contribuye a que, las actividades que realizan conjuntamente por lo general aumenten el rendimiento de la empresa o el de la unidad estratégica de negocio. De todos modos, hay que destacar dos aspectos: por un lado, la integración interfuncional puede hacer que la toma de decisiones sea un proceso más lento (Krohmer et al., 2002); por otro, hay que señalar que la relación de marketing y ventas tendría un efecto más importante que la colaboración de ambos departamentos con otras funciones.

Teniendo en cuenta la relación entre ambas funciones, parece que la mayor parte de la literatura académica sobre este tema se ha centrado exclusivamente en la cooperación y la relación entre ambos departamentos, y no ha extendido su investigación más allá: por ejemplo, a los efectos sobre el rendimiento (Dawes y Massey, 2005; Beverland et al., 2006; Matthyssens y Johnston, 2006). Hay algunas excepciones, sin embargo, que estudian la importancia de la colaboración entre ventas y marketing para el logro de los diferentes objetivos de desempeño, incluyendo los objetivos de mercado, los objetivos de la organización y los objetivos financieros (Smith et al., 2006; Homburg y Jensen, 2007; Le Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2007).

Cuando la colaboración de marketing y ventas tiene éxito, las organizaciones o unidades estratégicas de negocio obtienen ganancias superiores. En los diversos marcos conceptuales estudiados, se ha indicado claramente que a mejor funcionamiento de la colaboración entre ambos departamentos, mayores serán los rendimientos del negocio. Para ser más precisos, cuando la cooperación entre el marketing y las ventas está funcionando sin problemas, las empresas pueden lograr mejoras notables en los indicadores que hacen referencia al rendimiento, tales como el coste de ventas o los ciclos de ventas (Krohmer et al., 2002; Rouziès et al., 2005; Kotler et al., 2006).

Por otra parte, existe evidencia empírica (Guenzi y Troilo, 2007; Dewsnap y Jobber, 2009) del efecto que tiene en el rendimiento del negocio la colaboración entre marketing y ventas. Mediante medios de investigación cualitativos y cuantitativos, se ha indicado que el rendimiento en el mercado se ve afectado positivamente por la relación efectiva de ambos departamentos (Guenzi y Troilo, 2007). En un estudio cualitativo se demostró que un alto nivel de colaboración entre estas dos unidades se asocia positivamente con los resultados de rendimiento empresarial. Esta muestra cubría a 20 personas de nueve empresas diferentes, por lo que los resultados sólo se pueden generalizar a las

empresas objeto de estudio (Dewsnap y Jobber., 2009). Un resultado similar se encuentra en una gran investigación cuantitativa con una muestra de 223 empresas, este trabajo demostró que existe una relación directa y positiva entre la colaboración de marketing y ventas y un mejor rendimiento del negocio (Le Meunier-Fitz y Piercy, 2007). Las empresas con una mayor integración entre los departamentos han logrado mejores resultados que las otras empresas, pero al mismo tiempo estos departamentos estaban altamente diferenciados. Esta diferenciación estaba en línea con las exigencias del entorno. Se sugiere que para lograr un alto rendimiento, la empresa necesita lograr un equilibrio mediante la diferenciación y la integración con los requisitos del entorno en el que actúa. Esto significa que las empresas tienen que diferenciar los departamentos con claridad, pero al mismo tiempo hacer que estos departamentos colaboren (Lawrence y Lorsch, 1975).

También se afirma que la falta de alineación entre el marketing y las ventas da lugar a un resultado que perjudica al rendimiento del negocio (Lorge, 1999; Kotler et al., 2006; Le Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2007). La empresa puede estar invirtiendo grandes cantidades de trabajo y de recursos que se pierden debido a que la relación de marketing y ventas no está funcionando correctamente.

El departamento de marketing puede, por ejemplo, producir altas cantidades de clientes potenciales a través de actividades de marketing, lo que puede perjudicar a las ventas si parte de los clientes potenciales no perciben los beneficios del producto o el equipo de ventas no sigue sus consejos (Smith et al., 2006). La aparición de ciclos de venta más largos, la pérdida de cuota de mercado, la mala productividad de ventas al dedicar su tiempo al desarrollo de materiales de ventas y la mala eficiencia de las ventas son citadas como consecuencias de la falta de alineación entre el marketing y las ventas (Patterson, 2007). También un informe realizado por el grupo de Aberdeen (Aberdeen Group 2002, ver Biemans et al., 2010) muestra que existe una extensa desconexión entre el marketing y las ventas, que se traduce en el desperdicio de gastos y tiempo para la empresa.

Por este motivo, ha ido adquiriendo importancia en el ámbito académico que haya una efectiva colaboración entre ambas funciones con el fin de mejorar el rendimiento del negocio. Algunas investigaciones han analizado la interrelación de la orientación al mercado y las ventas (por ejemplo, Jones et al., 2003; Piercy et al., 2009), pero aún no han considerado la interrelación de las ventas y el marketing en este contexto. Solo el estudio de Le Meunier y Piercy en 2011 ha considerado la interrelación de la

colaboración entre las ventas y el marketing con la orientación al mercado y el rendimiento del negocio, abriendo esta línea de investigación.

Tal como hemos visto en el capítulo 3, la colaboración interfuncional siempre ha sido una parte importante de la orientación al mercado según la perspectiva de Narver y Slater (1990); pero hemos de preguntarnos si la cooperación entre las ventas y el marketing es de especial relevancia para que la organización esté orientada al mercado.

Una orientación al mercado consistente se demuestra tanto a través de la cultura de la organización como de sus operaciones (Santos-Vijande et al., 2005). Se ha de recordar que, según Narver y Slater, la orientación al mercado está compuesta de tres componentes de comportamiento: la orientación al cliente, la orientación a los competidores y la coordinación interfuncional. Es esencial para las organizaciones con una orientación hacia el mercado asegurar que las funciones internas trabajen juntas para hacer la oferta de marketing adecuada a sus clientes (Capon et al., 2011). Es importante que una organización pueda suministrar lo que los consumidores necesitan y lo que los profesionales de marketing y ventas prometen, pero aún es más importante que la organización esté segura de que ambas funciones apoyan sus planes.

Por este motivo, el concepto de orientación al mercado se ha visto como "una piedra angular tanto del marketing estratégico como de la gestión estratégica" (Harris y Ogbonna, 2000), y puede estar relacionado con los niveles requeridos de coordinación organizativa y con la capacidad de respuesta de las organizaciones a las necesidades del mercado y las actividades de los competidores (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Siguaw et al., 1994).

La importancia de una orientación al mercado se apoya en la idea de que cuanto mayor es la orientación al mercado de una organización, mejor es el rendimiento general en términos de ganancias, ventas y cuota de mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Morgan y Turnell, 2003). Slater y Narver (2000) encontraron que la orientación al mercado está fuertemente asociada con un rendimiento empresarial superior, y sus resultados fueron mucho más consistentes que el estudio que realizaron en 1990 al obtener un coeficiente de correlación mucho más alto.

Ahora bien, tal como hemos visto, dentro de la perspectiva de la orientación al mercado está la coordinación interfuncional. Dicha coordinación nos lleva a la colaboración entre

los departamentos de marketing y ventas. La colaboración representa la naturaleza no estructurada de las relaciones interdepartamentales e incluye la comprensión mutua, la visión común y el intercambio de información (Kahn, 1996). La colaboración se refiere a la capacidad de los dos grupos para comunicarse, coordinar actividades y compartir un espíritu de trabajo en equipo. Los equipos funcionales deben priorizar la colaboración en la realización de sus actividades y la toma de decisiones (Hult et al., 2002).

Muchos investigadores han planteado la hipótesis de que la mejora de la colaboración entre los departamentos es un antecedente de la orientación al mercado (por ejemplo, Narver y Slater, 1990). Sin embargo, la colaboración es extremadamente difícil de iniciar, especialmente entre dos departamentos con diferentes filosofías, procesos y metas, y con una historia de desconfianza, como la venta y el marketing (Dewsnap y Jobber, 2000; Rouziès et al., 2005).

Shapiro (1988) demostró que en una organización exitosa orientada al mercado, los diferentes grupos que la componen se escuchan unos a otros y son alentados a exponer sus ideas y necesidades con honestidad y vigor, a fin de optimizar la comunicación y la colaboración.

Estos conceptos se relacionan directamente con la importancia de la colaboración entre las ventas y el marketing. Según Homburg y Jensen (2007) y Kotler et al. (2006), las ventas y el marketing tienen necesariamente diferentes actividades, ya que son realizadas por diferentes personas que tienen las aptitudes adecuadas para cada función. Esto crea tensión entre la necesidad de mantener el carácter distintivo de las funciones de ventas y marketing y facilitar al mismo tiempo una actitud de colaboración para coordinar esfuerzos en torno a los objetivos de la organización.

En la literatura de marketing es un hecho ampliamente aceptado que para que la orientación al mercado sea efectiva se requiere un alto grado de integración y colaboración entre el personal de las diversas áreas funcionales (Shapiro, 1988; Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Webster, 1997). Para alinear dichas actividades, la colaboración puede no basarse solo en estrechas relaciones de trabajo, sino que debe ser apoyadas necesariamente por los objetivos y procesos que son necesarios para lograr una organización orientada al mercado.

No obstante, tal como indican Le Meunier y Piercy (2011), partiendo de la base de que la perspectiva de la orientación al mercado de Narver y Slater (1990) incluye la

coordinación interfuncional, entonces la colaboración entre ambos departamentos es esencial para que las organizaciones obtengan mejores resultados. Sin embargo, el estudio de dichos autores no mide la importancia que tiene cada una de las tres variables que componen la perspectiva de Narver y Slater (1990) dentro de la escala Mktor. Por este motivo, es importante analizar qué variable de la orientación al mercado tiene más peso y la importancia que tiene la colaboración a la hora de obtener mejores resultados.

En este capítulo hemos analizado el tipo de relación que existe entre los departamentos de marketing y ventas. En primer lugar, hemos visto que dicha colaboración se ha comenzado a estudiar hace poco. El motivo principal ha sido que se ha considerado que las ventas estaban dentro de la función de marketing. Sin embargo, se ha demostrado que ambas funciones son complementarias al requerir habilidades similares. Después hemos analizado los factores que facilitan el que haya una mejor colaboración entre ambas funciones. Finalmente hemos estudiado la influencia que tiene la colaboración de ventas y marketing en el resultado de la organización y hemos analizado la importancia que está adquiriendo en el ámbito académico el que haya una efectiva colaboración entre ambas funciones con el fin de mejorar el rendimiento del negocio. No obstante, la colaboración entre ambas funciones con la orientación al mercado y el rendimiento del negocio aún no ha despertado el interés en el ámbito académico.

A lo largo del estudio teórico que se presenta en esta tesis se ha constatado que las empresas orientadas al mercado son empresas que obtienen mejores resultados, los clientes están más satisfechos y las personas más comprometidas. Las empresas que están más orientadas al mercado se caracterizan por tener una gestión más orientada al entorno, trabajan de manera más uniforme y la principal responsabilidad recae en el director general que es la persona que transmite a toda la organización los aspectos que son clave. Por este motivo, hay una relación entre la orientación al mercado y la cultura organizacional, al conseguir que todos trabajen de manera homogénea.

La orientación al mercado, desde la perspectiva cultural, se basa en tres elementos: orientación al cliente, a los competidores y la coordinación interfuncional. Por este motivo, es fundamental el trabajo que realizan las funciones comerciales y de marketing al estar en contacto con el cliente. Ambas funciones, aunque puedan parecer homónimas, son diferentes. La función comercial va de adentro a fuera y la de marketing de fuera a adentro. La colaboración entre ambos departamentos es

importante para que las empresas obtengan mejores resultados. Como la colaboración interdepartamental es uno de los aspectos sobre los que se sustenta la orientación al mercado se puede deducir que una mayor colaboración entre ambas funciones conllevará una mayor orientación al mercado. No obstante, lo que queda por definir es quién tiene un mayor impacto en los resultados organizacionales: la orientación al mercado o la colaboración entre marketing y ventas. Por este motivo, se realiza a continuación el estudio empírico cuyo objetivo principal es aclarar las relaciones entre estas variables.

5. METODOLOGÍA

Una vez establecido el marco teórico, en este capítulo se analizan los aspectos metodológicos del estudio llevado a cabo. En el primer epígrafe, se describe el diseño de la investigación, la muestra del estudio y el trabajo de campo que se ha realizado en esta tesis doctoral. A continuación, se explican los instrumentos de medida utilizadas. En el tercer epígrafe de este capítulo, se realiza el análisis estadístico de esta tesis doctoral y finalmente se lleva a término el análisis de fiabilidad y de validez de las medidas.

5.1. Diseño de la investigación, muestra y trabajo de campo

Con el objetivo de explicar la orientación al mercado que tiene la organización desde el punto de vista de cultura organizativa y la colaboración entre marketing y ventas se ha realizado una investigación de carácter transversal, cuantitativo y correlacional a través de encuestas administradas por web survey.

Este diseño de investigación debe servir para:

1. Verificar si la orientación al mercado está asociada positivamente con los resultados de la organización.
2. Analizar si la colaboración entre marketing y ventas está positivamente asociada a los resultados de la organización.
3. Analizar si la colaboración entre marketing y ventas está positivamente asociada con la orientación al mercado de la empresa.

Se han seleccionado grandes organizaciones ya que tal como indican Piercy (1986) y Workman et al. (1998) tienen más probabilidades de tener departamentos de marketing y ventas independientes o departamentos en las que existan ambas funciones bajo un mismo director. Definimos las grandes organizaciones como cualquier empresa cuya facturación supera los 6 millones de Euros. Se han excluido sectores como la agricultura y la minería ya que era poco probable que tuviese una fuerza de ventas externa.

Para realizar la selección de las empresas, una consultora comercial y una consultora de investigación comercial han proporcionado los nombres y direcciones de 1.800

grandes organizaciones del Estado español. Se ha depurado la base de datos excluyendo las empresas que no cumplían con el criterio de facturación o las que estaban duplicadas. Tras esta acción han quedado 750 organizaciones. La ficha técnica de la investigación se presenta en la siguiente tabla: (ver Tabla 10).

Tabla 10. Ficha técnica de la investigación

Población	Empresas que facturan más de 6 millones de euros
Ámbito geográfico	Estado español
Método de recogida de datos	Correo electrónico, web de 3S (www.3s.eu)
Respuesta a los cuestionarios	CEO, Directores de Marketing, Directores de RRHH, Directores de Ventas, Mandos Comerciales
Tamaño de la población	1.800
Tamaño inicial de la muestra	750
Cantidad final de respuestas	283 respuestas
Origen de la muestra inicial	Base de datos de consultora comercial y consultora de investigación comercial
Tipo de muestreo	Aleatorio
Tipo de diseño	Una sola etapa
Tipo de cuestionario	26 preguntas cerradas
Nivel de confianza	95%
Error muestral	5,61%
Trabajo de campo	Pre test: 16 de marzo del 2015 Primer envío: 8 de abril del 2015 Segundo envío: 14 de abril del 2015 Cierre encuesta: 21 de abril del 2015

Fuente: Elaboración propia

Antes de enviar la encuesta de forma masiva se realizó una prueba piloto. Se envió un total de 25 cuestionarios para verificar que las preguntas se entendían y validar de este modo el cuestionario. Respondieron un total de 20 personas y resultado del feedback que habían dado se realizaron los ajustes necesarios con el fin de mejorar la claridad de las preguntas.

El envío masivo del cuestionario se hizo por correo electrónico. El correo contenía una carta de presentación en la que en primer lugar se explicaba el objetivo del estudio (ver Anexo 1) y al final adjuntaba un link en el que accedían a la encuesta para poder responderla. Cuando accedían a la encuesta había otra carta de presentación que realizaba las funciones de portada, en esta carta se les recordaba el objetivo del estudio y se les animaba a participar (ver Anexo 2) y después accedían a responder al cuestionario (ver Anexo 3).

La empresa que ha enviado la encuesta es 3S (www.3S.eu), se ha utilizado toda su tecnología para el envío de los cuestionarios y recordatorios; además, se ha aprovechado su conocimiento en el envío de estudios universitarios al haber colaborado anteriormente con universidades suecas como la University of Gothenburg y Stockholm University. Al cabo de dos semanas se envió el primer recordatorio y pasadas dos semanas se envió un segundo recordatorio (ver Anexo 4), tal como indican Fox y Boardley (1998), con el fin de aumentar el ratio de respuestas y evitar que haya distinción de respuestas entre los envíos al ser remitidos los recordatorios en un breve espacio de tiempo. Al cerrar la encuesta se envió un correo de agradecimiento (ver Anexo 5).

5.2. Instrumentos de medida

Se ha utilizado el cuestionario como herramienta para la recogida de información porque para analizar comportamientos es difícil hacerlo con fuentes de información secundaria a la revisión de la literatura precedente.

Este cuestionario se ha dirigido a Directores Generales, Directores de Marketing y Ventas, Directores de Marketing, Directores de Ventas, Directores de Recursos Humanos y Mandos medios por su conocimiento sobre el objeto de estudio.

Se preguntó el cargo de la persona que había respondido la encuesta, así como si los departamentos de marketing y ventas eran el mismo departamento o estaban separados (ver Tabla 11). Al querer estudiar la colaboración entre ambos departamentos éste es un dato importante para poder analizar si hay diferencias significativas dependiendo del organigrama de la organización. Las empresas en las que marketing y ventas son el mismo departamento son aquellas en las que hay un Director Comercial o Marketing que dirige ambas funciones dentro de la organización. Es importante destacar que en contraposición al estudio Le Meunier y Piercy (2011),

esta encuesta ha sido respondida principalmente por personas del área comercial y de marketing.

Tabla 11. Cargo de la persona que responde, por estructura de marketing y ventas

	Departamentos Mkt. y Vtas. separados o no		Total
	Mismo departamento	Distintos departamentos	
CEO	27	45	72
Dir. Marketing	12	29	41
Dir. RRHH	23	31	54
Dir. Ventas	29	31	60
Mandos intermedios Ventas	23	33	56
Total	114	169	283

Fuente: Elaboración propia

Para el diseño del cuestionario se utilizaron las escalas de Orientación al Mercado, Colaboración entre Marketing y Ventas y Business Performance (BP). En todas ellas se ha utilizado una escala Likert de 7 posiciones para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones establecidas, donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 7 significa totalmente de acuerdo. En las preguntas que hacen relación a los resultados de la organización la escala también era de 1 a 7 en la que 1 significa mucho peor de lo esperado y 7 mucho mejor de lo esperado.

Para medir la Orientación al Mercado, se utilizó la escala de Narver y Slater (1990), que ha sido ampliamente utilizada en investigaciones previas (Cadogan y Diamantopoulos, 1999; Llonch y López, 2004; Le Meunier y Piercy, 2011). Dicha escala considera que la orientación al mercado está formada por tres componentes: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional (también medidos en una escala tipo Likert de siete posiciones). Esta escala tiene en cuenta los procesos de generación de valor para el cliente, además de ser reconocida por su consistencia en la fiabilidad y la validez estadística alcanzada (Cano et al., 2004).

Otra escala que se ha utilizado ampliamente en la literatura es la desarrollada por Kohli et al. (1993). Sin embargo, consideramos que el enfoque cultural de la escala de Narver y Slater (1990) (ver Tabla 12) se adapta mejor a nuestro análisis basado en la colaboración entre marketing y ventas y en el aspecto cultural como un recurso valioso y de difícil imitación, más que el enfoque comportamental de la escala de Kohli et al.

(1993). A la hora de enviar la encuesta las preguntas de la orientación al mercado se dividían en dos grupos: orientación al cliente y coordinación interfuncional y orientación al mercado (ver Anexo 3). Además se les pedía a los entrevistados que marcaran las tres afirmaciones que para ellos eran más importantes con el fin de analizar si la percepción de importancia era homogénea.

Tabla 12. Escala de medida de la orientación al mercado

1. Los objetivos de ventas y marketing están impulsados principalmente por la satisfacción del cliente	1 2 3 4 5 6 7
2. Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso para servir a las necesidades de los clientes	1 2 3 4 5 6 7
3. Nuestra estrategia para tener ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes	1 2 3 4 5 6 7
4. Nuestras estrategias de marketing están impulsadas por la creencia de que podemos crear un gran valor para los clientes	1 2 3 4 5 6 7
5. Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente	1 2 3 4 5 6 7
6. Damos mucha atención al servicio post-venta	1 2 3 4 5 6 7
7. Senior management visitan con regularidad a nuestros clientes actuales y potenciales	1 2 3 4 5 6 7
8. Ventas y marketing trabajan de manera integrada cuando hay que servir a nuestro mercado objetivo	1 2 3 4 5 6 7
9. Compartimos recursos entre ventas y marketing	1 2 3 4 5 6 7
10. Entre ventas y marketing se comunican libremente información sobre los éxitos y fracasos de las experiencias con los clientes	1 2 3 4 5 6 7
11. Las personas de ventas y marketing entienden como pueden contribuir a la creación de valor para el cliente	1 2 3 4 5 6 7
12. Dentro de nuestro negocio, nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a las estrategias de los competidores	1 2 3 4 5 6 7
13. Respondemos rápidamente a la acción de los competidores que suponen una amenaza.	1 2 3 4 5 6 7
14. Senior management discute regularmente las fortalezas y estrategias de los competidores	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Elaboración Propia basado en Narver y Slater (1990)

La colaboración entre marketing y ventas se ha medido utilizando la escala desarrollada por Hult et al. (2002). Esta escala está compuesta por tres ítems y en el estudio anteriormente mencionado estaba definida como orientación del equipo. Esta escala define el grado en el que los miembros de una organización colaboran y cooperan en las actividades que desarrollan conjuntamente y en la toma de decisiones (ver Tabla 13).

Tabla 13. Escala de medida de la colaboración entre marketing y ventas

1. El trabajo en equipo es una forma común de trabajo entre las ventas y marketing en esta compañía	1 2 3 4 5 6 7
2. Los profesionales de Ventas y Marketing están comprometidos a compartir la información con el otro.	1 2 3 4 5 6 7
3. Ambos departamentos comparten la visión de la compañía	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Elaboración Propia basado en Hult et al. (2002)

Finalmente, para evaluar los resultados organizacionales se ha adoptado la escala utilizada por Babakus et al. (1996) y Cravens et al. (1993) en la que se les preguntaba sobre el volumen de venta, la cuota de mercado, el beneficio y la satisfacción del cliente. Los ítems propuestos se presentan en la Tabla 14.

Tabla 14. Escala de medida de los resultados

1. El volumen de ventas en comparación con los objetivos marcados	1 2 3 4 5 6 7
2. La cuota de mercado en comparación con el objetivo marcado	1 2 3 4 5 6 7
3. La rentabilidad en comparación con el objetivo marcado	1 2 3 4 5 6 7
4. La satisfacción del cliente en comparación con el objetivo marcado	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Elaboración Propia basado en Babakus et al. (1996) y Cravens et al. (1993)

Cada escala o subescala se calcula como la media aritmética de los valores de los ítems que la componen. En consecuencia, el valor mínimo y máximo de cada escala estará también entre 1 y 7, pudiendo ser la media de los ítems valores no enteros. Como podemos comprobar en la Tabla 15 las medias de las diferentes escalas no son números enteros sino que contienen dos decimales. Las escalas de Likert impares se utilizan para proporcionar un valor de indiferencia o punto medio (en este caso, ni de

acuerdo ni en desacuerdo). La interpretación de las medias debe tener en cuenta este valor medio de 4 (en las escalas entre 1 y 7). Los estadísticos descriptivos básicos se muestran en la Tabla 15.

Tabla 15. Estadísticos descriptivos de las escalas

Estadísticos descriptivos					
Escala	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
MO	283	1,57	7,00	5,40	,85
MO_CUSTO	283	1,43	7,00	5,39	,98
MO_ICOORD	283	1,00	7,00	5,60	1,02
MO_COMPO	283	1,00	7,00	5,15	1,20
SMC	283	1,00	7,00	5,79	1,14
BP	283	1,75	7,00	5,11	,89

Fuente: Elaboración Propia

La principal variable de control es la configuración de los departamentos de marketing y ventas teniendo en cuenta si son el mismo departamento o son departamentos distintos (ver Tabla 16). Su papel como variable de control es claro teniendo en cuenta su presumible efecto en la escala de Colaboración entre Marketing y Ventas (SMC). En relación al trabajo de Le Meunier y Piercy (2011) este trabajo incorpora la variable de que ambas funciones estén bajo el mismo departamento. La diferencia porcentual, en este trabajo entre la relación funcional entre ambos departamentos es de casi 20 puntos pero hay que tener en cuenta que ha sido en los últimos años en los que las funciones se han unido bajo un mismo director que realiza ambas funciones.

Tabla 16. Distribución de las empresas con departamentos de marketing y de ventas conjuntos o separados.

	Frecuencia	Porcentaje
Mismo departamento	114	40,3
Distintos departamentos	169	59,7
Total	283	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Dado que la valoración de la colaboración entre marketing y ventas será presumiblemente distinta en función de la variable de integración de los departamentos, se realizarán modelizaciones por separado en cada caso (departamentos juntos o departamentos distintos). De no hacerlo así, estaríamos obviando un efecto que nos llevaría a la confusión a la hora de analizar los resultados.

5.3. Análisis estadístico

Las técnicas utilizadas para resolver las hipótesis del modelo fueron, siguiendo Le Meunier-FitzHugh y Piercy (2011), la regresión múltiple, las correlaciones y las tablas de contingencia. En particular el análisis de regresión múltiple tuvo en cuenta la multicolinealidad (mediante VIFs) y todos los modelos se validaron con el análisis de residuos.

Se ha utilizado el análisis de correlaciones dos a dos no-paramétricas (tau_b de Kendall) para estudiar las hipótesis relativas a la asociación entre las escalas orientación al mercado (MO), colaboración marketing y ventas (SMC) y resultados de la organización (BP). Dentro de la orientación al mercado se ha analizado los coeficientes de las variables que la componen: orientación al cliente (MO_CUSTO), la coordinación interfuncional (MO_ICOORD) y la orientación a los competidores (MO_COMPO).

Se utilizaron tablas de contingencia para mostrar los resultados de asociaciones en términos de valores *alto* / *bajo* de las escalas MO, SMC y BP. Siguiendo Le Meunier-FitzHugh y Piercy (2011), se considera un método complementario e intuitivo de presentar los resultados sobre las hipótesis. En sí mismos no sustituyen el análisis de las escalas completas, dado que con la categorización hay pérdida de información. El punto de corte se ha establecido en el valor medio teórico de las escalas (4,00):

- Si $MO \geq 4,00$, la variable binaria vale 1, en caso contrario 0.
- Si $SMC \geq 4,00$, la variable binaria vale 1, en caso contrario 0.
- Si $BP \geq 4,00$, la variable binaria vale 1, en caso contrario 0.

Aunque Le Meunier-FitzHugh y Piercy (2011) utilizan un criterio de 4,50 en lugar de 4, se ha considerado que la utilidad de las escalas de Likert de 1 a 7 es inducir un punto de indiferencia en el 4. De modo que las variables binarias obtenidas con el corte en el 4,00 describen una valoración negativa (0) o al menos neutra (1). No obstante, al final

estos datos no se han utilizado ya que la amplia mayoría de empresas obtuvieron unos valores altos (ver Anexo 6).

Se ha utilizado el análisis multidimensional de la varianza (MANOVA) para comparar distintos grupos de respuestas (en función del cargo de la persona que responde) en relación a su puntuación en las escalas MO, SMC y BP. Utilizar MANOVA permite comparar los grupos teniendo en cuenta la variabilidad conjunta de las tres escalas, que en caso de correlación entre ellas puede no coincidir con el resultado de hacer las tres pruebas de hipótesis con cada una de las escalas por separado.

Además, se estableció la fiabilidad y consistencia interna de las tres escalas principales, la consistencia de las tres subescalas de la orientación al mercado, y la validez discriminante de las escalas principales. Para ello se utilizó análisis de la fiabilidad, “análisis factorial” de SPSS (estrictamente, análisis de componentes principales) y correlaciones no paramétricas (tau_b de Kendall, con pruebas de significación) para los ítems de Likert. El análisis se realizó con el software estadístico SPSS v22.

5.4. Análisis de fiabilidad y validez de las medidas

En este epígrafe se analizarán tres aspectos de la fiabilidad de las escalas y la validez del instrumento de medida utilizado:

- Fiabilidad de cada una de las escalas (consistencia interna)
- Consistencia de los tres componentes de la escala MO
- Validez discriminante

Existen otros conceptos de fiabilidad y validez, como el de validez convergente, que no tiene sentido explorar en el presente diseño: implica analizar si dos medidas supuestamente de un mismo fenómeno realmente se puede considerar que miden el mismo fenómeno; por ejemplo, si la escala MO mide lo mismo que otro indicador establecido de orientación al mercado. En este caso no se puede determinar la validez convergente de MO, SMC o BP en relación a otras medidas de orientación al mercado, colaboración entre marketing y ventas o el resultado de negocio porque no es un objetivo del estudio validar el cuestionario en relación a otros instrumentos ya validados. El estudio utiliza el instrumento y comprueba su fiabilidad y buenas propiedades de medida, pero este estudio no está diseñado para validarlo.

La fiabilidad se refiere a la consistencia de una medida en distintos momentos o condiciones: el instrumento será fiable si permite obtener resultados similares siempre que se utiliza en distintas situaciones. Hay distintos tipos de fiabilidad (la mayoría de los cuales no tienen sentido en los datos aquí analizados). El tipo que nos interesa principalmente es la consistencia interna, que se refiere a la obtención de resultados similares entre los distintos ítems de una misma escala (p.ej., los tres ítems de la escala SMC).

Una manera de ver la consistencia interna es dividir los ítems en dos mitades y calcular la correlación entre las dos mitades. El coeficiente α de Cronbach puede interpretarse como el promedio de todas las correlaciones entre todas las mitades posibles. Se trata de un indicador que generalmente va entre 0 a 1 (aunque son teóricamente posibles valores aberrantes negativos). Los criterios generalmente aceptados de interpretación son los siguientes:

- Valores superiores a 0,7 son buenos.
- Valores superiores a 0,8 son muy buenos.
- Valores superiores a 0,9 son excelentes.

Los coeficientes de las escalas utilizadas son altos (Tabla 17), de modo que su consistencia interna queda establecida.

Tabla 17. Alfa de Cronbach de las escalas

		Cronbach's Alpha	Nº de Ítems
MO		0,873	14
	MO_CUSTO	0,815	7
	MO_ICOORD	0,819	4
	MO_COMPO	0,816	3
SMC		0,896	3
BP		0,804	4

Fuente: Elaboración Propia

También tenemos en cuenta cómo quedaría el coeficiente α si suprimiéramos cada uno de los ítems por separado (uno cada vez). Si el coeficiente resultante es mucho más alto que el general, es que el ítem no aporta coherencia a la escala (resta coherencia interna). La escala MO está compuesta por los ítems v6 – v19 (ver Tabla 18).

Tabla 18. Estadísticos ítem – total para la escala orientación al mercado

Ítem-Total Estadísticos				
	Media de la escala sin el ítem	Varianza de la escala sin el ítem	Correlación total de elementos corregida	Alpha de Cronbach si el elemento se ha suprimido
v6	70,31	124,694	,424	,870
v7	70,61	118,132	,624	,859
v8	69,84	122,006	,614	,861
v9	69,84	125,846	,493	,866
v10	70,54	120,027	,486	,868
v11	70,26	122,308	,525	,865
v12	70,34	119,020	,567	,863
v13	69,88	124,695	,597	,863
v14	70,29	124,502	,395	,872
v15	69,99	123,670	,536	,864
v16	69,96	125,346	,546	,864
v17	70,38	121,454	,538	,864
v18	70,62	120,696	,576	,862
v19	70,47	118,436	,643	,859

Fuente: Elaboración Propia

Todos los valores alfa son menores (ver Tabla 18), que la alfa de Cronbach de la escala (0,873) (ver Tabla 17) de modo que si se suprimiera cualquier ítem el indicador de fiabilidad de la escala bajaría.

Para la subescala MO_CUSTO el valor alfa es de 0,815 (ver Tabla 17). En la muestra obtenida (ver Tabla 19), (no necesariamente en otras muestras), eliminar el ítem v6 incrementaría ligeramente la consistencia interna de la subescala. No es una diferencia relevante, dado que el ítem v6 no disminuye (en esta muestra) la consistencia interna de la escala principal de la orientación al mercado.

Tabla 19. Estadísticos ítem – total para la subescala MO_CUSTO

Estadísticos ítem-total				
	Media de la escala sin el ítem	Varianza de la escala sin el ítem	Correlación total de elementos corregida	Alpha de Cronbach si el elemento se ha suprimido
v6	32,39	38,682	,362	,822
v7	32,69	33,265	,692	,765
v8	31,93	36,062	,646	,777
v9	31,93	37,969	,538	,794
v10	32,63	33,119	,589	,785
v11	32,35	35,643	,579	,786
v12	32,42	35,537	,510	,799

Fuente: Elaboración Propia

Para la coordinación interfuncional (MO_ICOORD) el valor alfa era de 0,819 (ver Tabla 17): eliminar cualquier ítem restaría consistencia (ver Tabla 20) ya que todas las Alpha de Cronbach son menores a 0,819.

Tabla 20. Estadísticos ítem – total para la subescala MO_ICOORD

Estadísticos ítem-total				
	Media de la escala sin el ítem	Varianza de la escala sin el ítem	Correlación total de elementos corregida	Alpha de Cronbach si el elemento se ha suprimido
v13	16,66	10,304	,721	,744
v14	17,07	8,813	,589	,814
v15	16,77	9,507	,694	,747
v16	16,74	10,726	,610	,787

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, si se analiza la orientación a los competidores (MO_COMPO), eliminar cualquier ítem restaría consistencia (ver Tabla 21) ya que todas las Alpha de Cronbach son menores a 0,816 (ver Tabla 17).

Tabla 21. Estadísticos ítem – total para la subescala MO_COMPO

Estadísticos ítem-total				
	Media de la escala sin el ítem	Varianza de la escala sin el ítem	Correlación total de elementos corregida	Alpha de Cronbach si el elemento se ha suprimido
v17	10,18	6,377	,651	,763
v18	10,43	6,083	,730	,683
v19	10,28	6,521	,624	,791

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la colaboración entre los departamentos de marketing y ventas (SMC), eliminar cualquier ítem restaría consistencia (ver Tabla 22) ya que todos los valores son menores a su Alpha de Cronbach (ver Tabla 17).

Tabla 22. Estadísticos ítem – total para la subescala SMC

Estadísticos ítem-total				
	Media de la escala sin el ítem	Varianza de la escala sin el ítem	Correlación total de elementos corregida	Alpha de Cronbach si el elemento se ha suprimido
v20	11,69	5,250	,836	,816
v21	11,64	5,188	,803	,847
v22	11,38	6,038	,754	,888

Fuente: Elaboración Propia

Para la escala de los resultados de la organización (BP), con un alfa = 0,804 (ver Tabla 17), el ítem v26 disminuye ligeramente, en la muestra estudiada, la consistencia interna. No es una diferencia relevante, y no se puede determinar si con una muestra distinta sí que se detectaría una aportación positiva del ítem. Dado que no es un estudio de validación del cuestionario, es suficiente con establecer que el conjunto del instrumento tiene buenas propiedades métricas (ver Tabla 23).

Tabla 23. Estadísticos ítem – total para la subescala BP

Estadísticos ítem-total				
	Media de la escala sin el ítem	Varianza de la escala sin el ítem	Correlación total de elementos corregida	Alpha de Cronbach si el elemento se ha suprimido
v23	15,31	7,109	,698	,714
v24	15,36	7,223	,684	,722
v25	15,42	6,756	,648	,743
v26	15,21	9,068	,461	,821

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, una vez analizada la fiabilidad de las diferentes escalas podemos establecer que las escalas utilizadas son fiables.

En cuanto a la consistencia Interna de los componentes de la orientación al mercado, un elemento a comprobar es que las subescalas orientación al cliente (MO_CUSTO), coordinación interna (MO_ICOORD) y la orientación a los competidores (MO_COMPO) realmente sean aspectos distintos de un mismo constructo (la orientación al mercado) de modo que su variabilidad conjunta sea muy parecida a la escala orientación al mercado (MO).

Para analizar esto se realiza un análisis factorial (de hecho, un análisis de componentes principales). Esta técnica permite transformar un grupo de variables en otro distinto, de tal modo que:

- La primera de las nuevas variables recoja el máximo de variabilidad de las variables originales.
- La segunda de las variables recoja el máximo posible de variabilidad *que no recoge* la primera.
- La tercera (si existe) recoja el máximo posible de variabilidad *que no recogen* la primera ni la segunda.
- La cuarta (si existe) recoja el máximo posible de variabilidad *que no recogen* la primera, la segunda ni la tercera.

Si transformamos MO_CUSTO, MO_ICOORD y MO_COMPO en un nuevo conjunto de variables tal que solamente la primera nueva variable sea importante, significará que las

tres contribuyen a medir un mismo constructo. Finalmente, habrá que comprobar que este mismo constructo coincide con la orientación al mercado.

Efectivamente, solamente sale la primera componente con valor propio alto (mayor que 1): 1,94. Esta primera componente recoge un 64,6% de la variabilidad de los datos (ver Tabla 24) lo que indica que la orientación al cliente explica el 64% de la orientación al mercado.

Tabla 24. Consistencia Interna

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores Iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% Acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	% Acumulado
1	1,938	64,615	64,615	1,938	64,615	64,615
2	,604	20,146	84,761			
3	,457	15,239	100,000			

Fuente: Elaboración Interna

Las otras dos componentes tienen valores propios bajos (0,604 y 0,457). Suponen conjuntamente un 35,4% de la variabilidad total. La aportación de cada una de las subescalas a la primera componente es muy similar. Finalmente, la correlación entre la primera componente extraída y la escala MO es muy alta y estadísticamente significativa ($r = 0,912$, $p < 0,001$). Esto establece la consistencia para las subescalas de MO (ver Tabla 25). Por lo tanto, podemos afirmar que las tres subescalas miden un único constructo conjunto y éste está relacionado con la orientación al mercado.

Tabla 25. Análisis componente principal

Matriz de componentes principales	
	Componente
	1
MO_CUSTO	0,817
MO_ICOORD	0,760
MO_COMPO	0,833

Método Extracción: Análisis Componente

Principal

Fuente: Elaboración propia

La validez discriminante consiste en evaluar que escalas que supuestamente miden constructos distintos realmente no se pueda considerar que evalúen un mismo constructo.

En nuestro caso, es importante analizar que:

- MO no mide ni la colaboración entre ventas y marketing ni los resultados de negocio.
- SMC no mide ni la orientación al cliente ni los resultados de negocio.
- BP no mide ni la orientación al cliente ni la colaboración entre ventas y marketing.

Para estimar la validez discriminante de las tres escalas (MO, SMC y BP), calcularemos, por un lado, la correlación promedio (media geométrica):

- Entre los ítems de SMC y BP.
- Entre los ítems de MO y BP.
- Entre los ítems de MO y SMC.

Por otro lado, la correlación promedio (media geométrica):

- Entre los ítems de MO.
- Entre los ítems de SMC.
- Entre los ítems de BP.

Las correlaciones las calculamos con un estadístico adecuado para variables no continuas pero sí ordenadas (en este caso: 1,2,...,7): la correlación tau_b de Kendall (ver Anexo 7).

Para establecer la validez discriminante utilizamos:

- La correlación de los ítems de SMC y BP dividida entre la media geométrica entre la correlación dentro de SMC y la correlación dentro de BP.
- La correlación de los ítems de MO y BP dividida entre la media geométrica entre la correlación dentro de MO y la correlación dentro de BP.

- La correlación de los ítems de MO y SMC dividida entre la media geométrica entre la correlación dentro de MO y la correlación dentro de SMC.

Generalmente se considera válido si el resultado es menor que 0,85. Cuanta menos correlación ponderada, mejor, dado que esto indica que no pueden medir el mismo constructo. Los resultados son:

- Correlación ponderada entre MO y SMC = 0,657.
- Correlación ponderada entre MO y BP = 0,616.
- Correlación ponderada entre SMC y BP = 0,471.

Esto establece la validez discriminante de las tres escalas lo que demuestra que las tres escalas son diferentes y miden, por lo tanto, aspectos diferentes.

En este capítulo se ha explicado la metodología llevada a cabo y el proceso que se ha realizado para obtener los resultados del estudio realizado. Se ha comprobado la fiabilidad y la consistencia interna de las escalas utilizadas y la consistencia de las subescalas que forman la orientación al mercado. Se ha demostrado que éstas miden un único constructo conjunto y que está relacionado con la orientación al mercado. Finalmente, la validez discriminante nos ha demostrado que las tres escalas estudiadas: orientación al mercado, colaboración entre marketing y ventas y los resultados de la organización miden aspectos diferentes. En el siguiente capítulo se analizan los resultados del estudio llevado a cabo.

6. RESULTADOS

Una vez explicado el marco teórico y la metodología utilizada y determinada la fiabilidad y la validez de las medidas utilizadas, en este capítulo se analizan los resultados del estudio realizado. Este capítulo se divide en tres epígrafes. En el primero se presentan los resultados de las hipótesis principales. En el segundo, se desarrollan los resultados de las hipótesis secundarias y en el tercero, se examinan los resultados según la importancia que dan algunas posiciones en relación a la orientación al mercado.

6.1. Resultado de las hipótesis principales

Tal como se expuso en la introducción de esta tesis doctoral, las tres hipótesis principales son:

H1: La orientación al mercado está asociada positivamente con los resultados de la organización.

H2: La colaboración entre marketing y ventas está positivamente asociada con los resultados de la organización.

H3: La colaboración entre marketing y ventas está positivamente asociada con la orientación al mercado.

En la Tabla 26 se observa que las correlaciones entre las escalas (lineales o no, utilizando coeficientes de correlación por rangos) son significativas (p -valor $< 0,001$). La correlación entre la orientación al mercado y la colaboración marketing y ventas es más alta que las otras dos (MO-BP, BP-SMC).

Tabla 26. Correlaciones entre las escalas

		SMC	BP
MO	Coeficiente de Correlación*	,468	,238
	p-value **	,000	,000
SMC	Coeficiente de Correlación*		,166
	p-value **		,000

Nota* Kendall's tau_b

** Two-tailed

Fuente: Elaboración propia

Por este motivo, se concluye que las tres hipótesis planteadas se cumplen. La Hipótesis con unos resultados más elevados es la que mide la asociación entre la orientación al mercado y la colaboración entre marketing y ventas.

Para analizar que variable tiene mayor impacto sobre los resultados de la organización, establecemos el modelo de regresión para BP (Business Performance). La variable más correlacionada con los resultados de la organización es la orientación al mercado. A la hora de proponer esta ecuación hay que tener en cuenta que las correlaciones dos a dos no permiten analizar la variabilidad conjunta de las tres variables, ni permiten introducir variables de control para distinguir mejor esta variabilidad. El análisis conjunto de la variabilidad que afecta a los resultados de negocio (BP) se desarrolla con modelos de regresión lineal.

Se han ajustado modelos de regresión para BP (Business Performance) como variable dependiente, y con las escalas MO (Orientación al Mercado) y SMC (Colaboración Marketing y Ventas) y la variable binaria de control mktvtas01 ((Marketing y Ventas en departamentos juntos (1 = Sí, 0 = No)) como variables independientes. La mejor ecuación que explica los resultados de la organización es:

$$BP = 3,117 + 0,297 MO + 0,113 SMC - 0,190 mktvtas01$$

En consecuencia, la mejor ecuación para las empresas con departamentos separados (mktvtas01=0) es:

$$BP = 3,117 + 0,297 MO + 0,113 SMC$$

La mejor ecuación para las empresas con departamentos separados (mktvtas01=1) es:

$$BP = 2,927 + 0,297 MO + 0,113 SMC$$

Estas tres ecuaciones nos indican lo que aumentan los resultados de la organización por cada punto que varíe la Orientación al Mercado y la Colaboración entre Marketing y Ventas.

La Tabla 27 muestra los coeficientes del modelo. No se detecta multicolinealidad en magnitudes que comprometan la interpretación inmediata del modelo (VIF < 1,73, ligeramente superiores a 1 por la correlación entre MO y SMC, pero en cualquier caso

menores que 2). La variable mktvtas01 tiene un p-valor frontera ($p = 0,065$) pero se incluye en el modelo porque mejora el modelo en términos de bondad del ajuste y R^2 .

Tabla 27. Coeficientes del modelo ajustado

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	VIF
	B	Std. Error	Beta			
(Constante)	3,117	,343		9,077	,000	
MO	,297	,075	,283	3,956	,000	1,670
SMC	,113	,057	,146	2,005	,046	1,729
mktvtas01	-,190	,102	-,105	-1,851	,065	1,046

Fuente: Elaboración Propia

La magnitud del efecto de la escala de orientación al mercado (MO) (valorada mediante los coeficientes estandarizados o, equivalentemente, el valor t) es aproximadamente el doble que para las otras dos variables: $t = 3,956$ contra $t = 2,005$ (SMC) y $|t| = 1,851$ (mktvtas01).

No se han detectado como significativas la interacción entre la orientación al mercado y la colaboración entre marketing y ventas, ni ninguna de las interacciones con mktvtas01. A priori, cabría esperar la significación de la interacción entre la colaboración entre Marketing y Ventas (SMC) y si los departamentos están integrados o no (mktvtas01).

La variable mktvtas01 solamente participa significativamente en la modificación de la constante (media general). Es posible que no se detecte interacción por falta de potencia (a más interacciones, más difícil detectar efectos significativos) y que por este motivo el ajuste por mínimos cuadrados asigne el efecto a la variación de la constante.

El modelo presentado es claramente significativo (ver Tabla 28).

En consecuencia, se establece que MO y SMC (con un efecto superior de MO), conjuntamente con mktvtas01 explican la escala BP de forma estadísticamente significativa.

Tabla 28. ANOVA del modelo ajustado

ANOVA^a					
Modelo	Suma de cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sig.
Regresión	34,232	3	11,411	16,866	,000 ^b
Residual	186,730	276	,677		
Total	220,962	279			
a. Variable dependiente: BP					
b. Predictores: (Constante), mktvtas01, MO, SMC					

Fuente: Elaboración Propia.

La magnitud total de la variabilidad explicada es relativamente modesta, con una $R^2 = 15\%$ (ver Tabla 29), sin que ello tenga ninguna repercusión en la significatividad del modelo y sus variables. Simplemente hay un 85% de la variabilidad de BP que responde a otras fuentes (desde el ruido aleatorio a fuentes de variabilidad no identificadas en el estudio).

Tabla 29. Indicadores de bondad del ajuste del modelo seleccionado

Resumen Modelo^o				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustada	Error estándar de la estimación
1	,394 ^a	,155	,146	,82253
a. Predictores: (Constante), mktvtas01, MO, SMC				
b. Variable dependiente: BP				

Fuente: Elaboración Propia

El modelo se ha validado con el análisis de residuos. Los Anexos permiten ver que no hay evidencia para dudar que los residuos acepten el modelo normal. El gráfico de residuos contra valores previstos (ver Anexo 8) no muestra ninguna forma particular que haga dudar que los residuos presentan varianza constante y linealidad. No hay aspectos temporales ni espaciales que hagan dudar de la independencia de los residuos.

6.2. Resultados según variables de control

En este epígrafe se analizan los resultados de las subhipótesis teniendo en cuenta el cargo que ocupan en la organización y la relación funcional que hay entre los departamentos de marketing y ventas. En todas las comparaciones analizadas las hipótesis son las mismas:

Subhipótesis: Los directores (función a comparar) tienen la misma orientación al mercado.

Subhipótesis: Los directores (función a comparar) tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.

6.2.1. Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados

El objetivo del análisis multidimensional de la varianza (MANOVA) es decidir si las diferencias observadas entre las medias de tres escalas relacionadas para dos grupos (ver Anexo 9) son estadísticamente significativas. Para establecer esta significación se tiene en cuenta la variabilidad conjunta de las tres escalas, por lo que (en el caso en que las variables estén correlacionadas, como aquí sucede) la prueba es más precisa y fiable que haciendo tres comparaciones de media por separado, una para cada escala.

Con un nivel de confianza del 95%, no se detecta que las diferencias entre Directores de Marketing y Directores de Ventas en empresas con departamentos de Marketing y Ventas separados sean estadísticamente significativas ($p = 0,095$, ver Anexo 10).

En el Anexo 11 se observa que las diferencias entre los dos grupos son significativas en las escalas MO ($p < 0,05$), pero no SMC ($p = 0,4$). Señalamos otra vez que estos p-valores no coinciden necesariamente con los que se obtendrían con tres pruebas separadas (que no tendrían en cuenta la variabilidad conjunta).

Las dos subhipótesis son:

SH1: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados tienen la misma orientación al mercado.

SH2: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.

Si tenemos en cuenta el nivel de Significación del Factor (ver Anexo 11) se comprueba que con un nivel de significación $<0,05$ los Directores de Marketing y de Ventas no tienen la misma orientación al mercado. Por esto, se concluye que los Directores de Marketing y de Ventas no tienen la misma orientación al mercado pero sí que tienen la misma percepción sobre la colaboración entre ambos departamentos.

El Anexo 12 presenta también la estimación de los parámetros mediante el intervalo de confianza del 95%. Las puntuaciones para los Directores de Ventas son superiores (0,434 en promedio para la MO, 0,272 en promedio para la SMC).

6.2.2. Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos o separados

Las diferencias entre grupos observadas en la muestra se presentan en el Anexo 13. Se puede observar que los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos obtienen una puntuación mucho más alta en la orientación al mercado (5,45 frente 5,24) y la colaboración entre ambos departamentos (6,22 frente 5,59).

Con un nivel de confianza del 95%, se detectan diferencias significativas entre empresas con departamentos de marketing y ventas separados y empresas con un único departamento conjunto ($p = 0,039$, ver Anexo 14).

Las dos subhipótesis son:

SH3: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos o separados tienen la misma orientación al mercado.

SH4: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos o separados tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.

Si tenemos en cuenta el nivel de Significación del Factor (ver Anexo 15) se puede verificar que con un nivel de significación $<0,05$ los Directores de Marketing y de Ventas tienen la misma orientación al mercado pero no tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas. Por este motivo, se afirma que los Directores de Marketing y de Ventas tienen la misma orientación al mercado y diferente percepción sobre la colaboración entre ambas funciones.

El Anexo 16 presenta también la estimación de los parámetros mediante el intervalo de confianza del 95%. Las puntuaciones para los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados son inferiores (0,202 en promedio para la MO, 0,628 en promedio para la SMC).

6.2.3. Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados

Las diferencias muestrales entre los dos grupos de observaciones se presentan en el Anexo 17. Aunque la media de la orientación al mercado es muy parecida, los mandos están más orientados al mercado y perciben peor la colaboración entre ambos departamentos. No se detectan diferencias significativas entre los mandos y los directores de departamento ($p = 0,365$, ver Anexo 18).

Las dos subhipótesis son:

SH5: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados y los Mandos tienen la misma orientación al mercado.

SH6: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados y los Mandos tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.

En el análisis de la varianza (ver Anexo 19), se ve que, efectivamente, no se detectan diferencias significativas entre ambos grupos para ninguna de las dos escalas por lo que se prueba que los Directores de Marketing y de Ventas que están en diferentes departamentos y los Mandos tienen la misma orientación al mercado y la misma percepción sobre la colaboración entre ambas funciones.

El Anexo 20 presenta también la estimación de los parámetros mediante el intervalo de confianza del 95%. Las puntuaciones para los Mandos intermedios son superiores (0,042 en promedio) para la MO e inferiores (0,185 en promedio) para la SMC.

6.2.4. Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos

Las diferencias muestrales entre los dos grupos se muestran en el Anexo 21. Se puede observar que los Directores están más orientados al mercado y que tienen una

percepción sobre la colaboración entre ambas funciones mucho más alta que los Mandos. En cuanto a los resultados la media también es más alta.

Las diferencias entre Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en empresas con un departamento conjunto tiene un p-valor en la frontera del nivel de confianza de 95% ($p = 0,052$, ver Anexo 22). En la práctica, la probabilidad de observar un valor de los estadísticos si la hipótesis nula fuera cierta (inexistencia de diferencias), es tan baja como 0,05 ($p = 0,052 \approx 0,05$).

Las dos Subhipótesis son:

SH7: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos y los Mandos tienen la misma orientación al mercado.

SH8: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos y los Mandos tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.

En el Anexo 23 se observa que efectivamente hay diferencias significativas entre Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas (en empresas con un único departamento conjunto) en la valoración de la colaboración entre marketing y ventas (SMC), pero no en la otra escala. Se verifica que los Directores de Marketing y de Ventas tienen la misma orientación al mercado pero no tienen la misma percepción sobre la colaboración entre ambas funciones.

Las valoraciones de los Mandos de Ventas son inferiores que las de los Directores de Marketing y de Ventas, de forma no significativa en MO pero de forma significativa en SMC (0,564 puntos inferior de promedio, ver Anexo 24).

6.2.5. Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos separados

Las diferencias en la muestra entre los grupos se presentan en el Anexo 25. Los Directores Generales tienen una media más alta sobre la orientación al mercado (5,60 frente 5,24) y la colaboración entre marketing y ventas (5,89 frente 5,59).

En relación a las tres escalas, no se detectan diferencias significativas entre las valoraciones de los Directores Generales y las valoraciones de los Directores de

Marketing y de Ventas (analizando empresas con departamentos de marketing y ventas separados) ($p = 0,241$, ver Anexo 26).

Las dos subhipótesis:

SH9: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados y los Directores Generales tienen la misma orientación al mercado.

SH10: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados y los Directores Generales tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.

Sí que se detectan diferencias significativas ($p = 0,040$) para la escala de orientación al mercado (ver Anexo 27) por lo que se puede afirmar que los Directores de Marketing y de Ventas y los Directores Generales no tienen la misma orientación al mercado. Sin embargo, sí que se puede afirmar que los Directores de Marketing y de Ventas y los Directores Generales tienen la misma percepción sobre la colaboración entre ambas funciones.

En particular los Directores Generales presentan valoraciones superiores de la orientación al mercado (0,358 puntos en MO, $p = 0,040$) que los directores de Marketing y de Ventas (para el caso de empresas con departamentos separados) (ver Anexo 28).

6.2.6. Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos

Los valores muestrales de las diferencias entre grupos de observaciones se muestran en el Anexo 29. Se puede observar que aunque los resultados de los directores generales sean más altos la diferencia entre ellos es mínima.

No se detectan diferencias significativas entre las valoraciones de los Directores Generales y las valoraciones de los Directores de Marketing y de Ventas (analizando empresas con un departamento conjunto) ($p = 0,584$, ver Anexo 30).

Si analizamos las subhipótesis:

SH11: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos y los Directores Generales tienen la misma orientación al mercado.

SH12: Los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos y los Directores Generales tienen la misma percepción sobre la colaboración entre marketing y ventas.

Se puede afirmar que no son significativos los coeficientes de ninguna de las dos escalas (ver Anexo 31) por lo que se afirma que los Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos y los Directores Generales tienen la misma orientación al mercado y la misma percepción sobre la colaboración entre ambas funciones.

En particular los Directores Generales presentan valoraciones superiores de la orientación al mercado (0,233 puntos en MO, $p = 0,265$) que los Directores de Marketing y de Ventas (para el caso de empresas con departamentos conjuntos) (ver Anexo 32).

Una vez analizadas las diferentes subhipótesis, en el siguiente subepígrafe, se analizarán los resultados evaluando la importancia que han dado a los ítems los diferentes cargos.

6.3. Resultados: comparación de las respuestas según cargo

El objetivo de este epígrafe es analizar los resultados según la importancia que han otorgado a los ítems de la orientación al mercado las diferentes posiciones que han sido encuestadas. En el capítulo 5.4 se ha demostrado que dentro de los tres conceptos que componen la orientación al mercado, la orientación al cliente tenía una importancia mucho mayor que la coordinación interfuncional y la orientación a los competidores. Por este motivo, se ha analizado la orientación al cliente independientemente y la coordinación interfuncional y la orientación a los competidores conjuntamente.

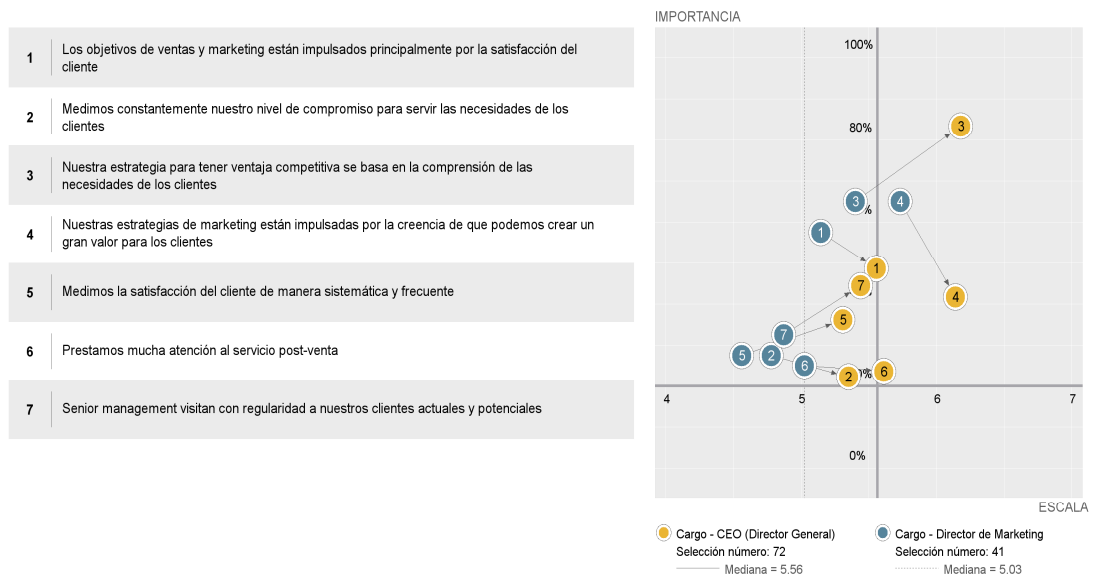
Por otro lado, tal como se ha explicado en el capítulo primero de esta tesis doctoral, hay una relación entre la orientación al mercado y la cultura organizacional que hace que toda la organización trabaje con la misma visión. Por este motivo, es importante que las personas, independientemente del cargo que ocupen, le den la misma importancia a todos los ítems. En las gráficas que se muestran a continuación, la importancia se muestra en el eje vertical.

6.3.1. Comparación Director General y de Marketing

Tal como vemos en la Figura 11 hay diferencias sustanciales en cuanto a los diferentes ítems que componen la orientación al cliente. El Director General le da más importancia a la comprensión de las necesidades de los clientes para tener ventaja competitiva, la satisfacción de los clientes como objetivo primordial de marketing y ventas y la regularidad de las visitas que realizan los directores. Para el Director de Marketing, también es importante el comprender las necesidades de los clientes; sin embargo, para él también tiene la misma importancia el papel que lleva a cabo el departamento de marketing al comprender las necesidades de los clientes.

Puede parecer que ambos cargos están coordinados pero es muy importante destacar la diferencia de dieciocho puntos porcentuales que hay a favor del Director General en cuanto a lo importante que es comprender las necesidades de los clientes (ver Anexo 33) y la diferencia de veintitrés puntos a favor del Director de Marketing en cuanto a la importancia de la estrategia de marketing.

Figura 11. Comparación orientación al cliente entre Director General y de Marketing



Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

En cuanto a la coordinación interna y la orientación a los competidores se puede ver en primer lugar (ver Figura 12), que el grado de importancia es mucho más homogéneo. En segundo lugar, es importante destacar que las variables que reciben una mayor

valoración son aquellas que hacen alusión a la coordinación interfuncional. No obstante, el compartir recursos entre marketing y ventas no tiene mucha importancia para estas dos posiciones.

También se comprueba que el Director General puntúa todos los ítems con mayor nota que el Director de Marketing (ver Anexo 34). En este punto, hay que mencionar la gran diferencia que hay en los ítems 12,13, 14 que son los que hacen alusión a la orientación a los competidores. En cambio, si nos fijamos en la importancia que dan a las preguntas, el Director de Marketing otorga una mayor importancia a todas las preguntas que hacen referencia a su propio trabajo.

Figura 12. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre Director General y de Marketing



Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

En el siguiente subepígrafe se analizará las diferencias entre el Director General y de Ventas.

6.3.2. Comparación Director General y de Ventas

En la Figura 13 se comprueba que en este caso hay un comportamiento más homogéneo entre ambas posiciones, la única diferencia a destacar es que los Directores Generales vuelven a dar una mayor importancia a la comprensión de las necesidades de los clientes para tener ventaja competitiva.

Figura 13. Comparación orientación al cliente entre Director General y de Ventas



Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

No obstante, es interesante comprobar como el segundo aspecto con mayor importancia para el Director de Ventas (ver Anexo 35) es la regularidad de las visitas que ellos hacen a clientes actuales y potenciales. Este aspecto, para ellos, es más importante que los objetivos de ventas y marketing estén impulsados por la satisfacción del cliente por lo que se puede deducir que prima el propio trabajo sobre los aspectos colectivos.

Tal como vemos en la Figura 14 y en el Anexo 36 los resultados son idénticos en cuanto a la coordinación interfuncional y la orientación a los competidores.

Figura 14. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre Director General y de Ventas



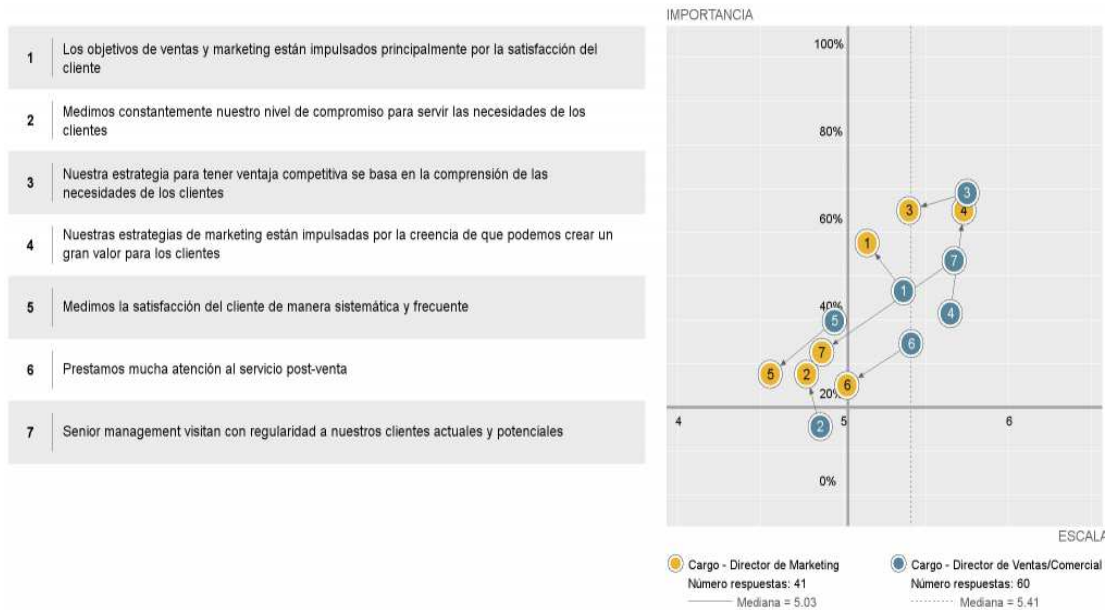
Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

En cuanto a la importancia se comprueba como todas las preguntas que hacen alusión a la coordinación interfuncional son más importantes para los Directores de Ventas y las preguntas que se refieren a la orientación a la competencia son consideradas más importantes por la Dirección General.

6.3.3. Comparación Director de Marketing y de Ventas

Entre estas dos posiciones se detectan las mayores diferencias en cuanto a la valoración de la importancia en cuanto a la orientación al cliente (ver Figura 15). En primer lugar, hay que destacar que hay una diferencia considerable en aquellos ítems que hacen alusión al propio trabajo de cada uno. En segundo lugar, se ha de considerar la poca importancia que dan ambos a medir la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente (ver Anexo 37) Finalmente, aunque le dan importancia a la comprensión de las necesidades de los clientes no hay mucha diferencia entre este ítems y los otros.

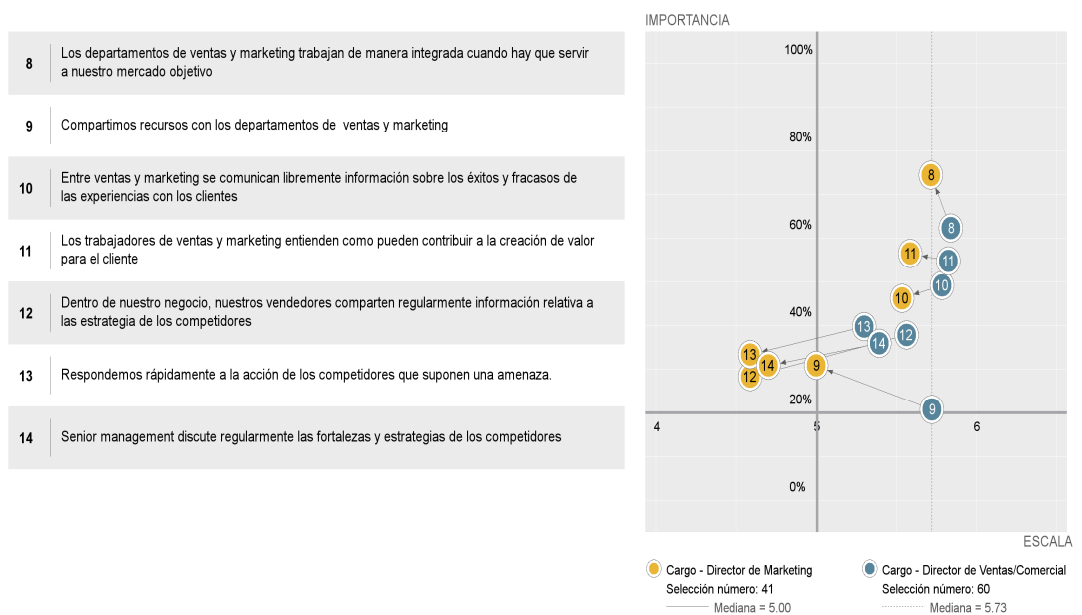
Figura 15. Comparación orientación al cliente entre Director de Marketing y de Ventas



Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

Al comparar la coordinación interfuncional y la orientación a los competidores (ver Figura 16) se verifica que los resultados son mucho más homogéneos.

Figura 16. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre Director de Marketing y de Ventas



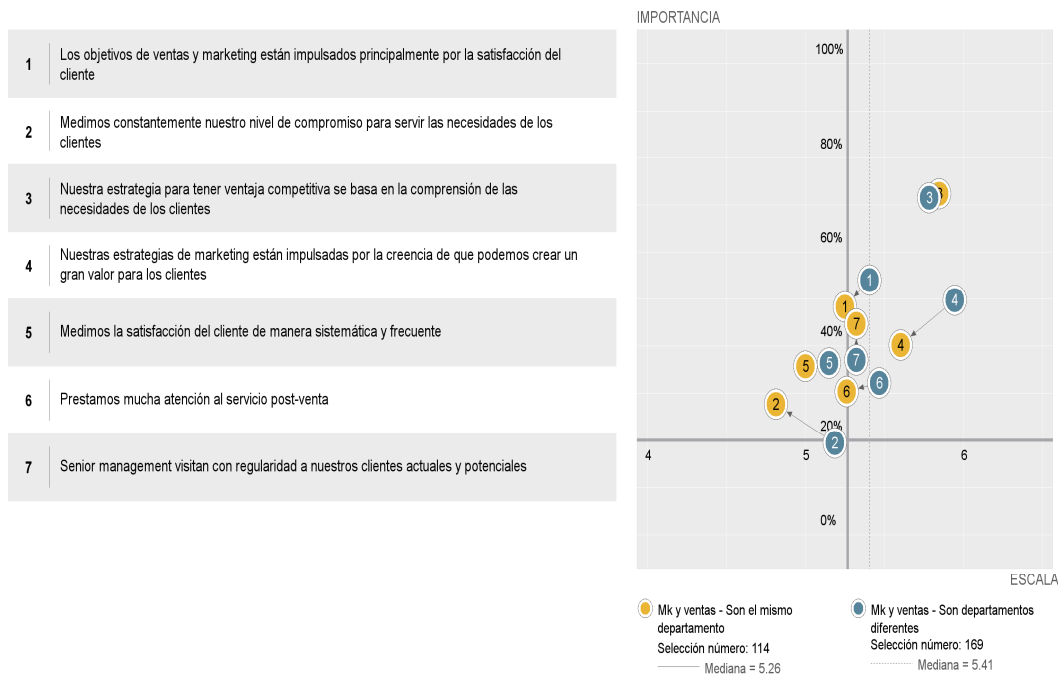
Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

En este caso sólo hay que destacar dos pequeñas variaciones en los ítems que hacen alusión a la forma de trabajar de manera integrada que tienen ambos departamentos y a la poca importancia que dan a la hora de compartir recursos ente ambos departamentos (ver Anexo 38).

6.3.4. Comparación entre departamentos conjuntos o separados

La única diferencia a considerar es que en las empresas en la que los departamentos de marketing y ventas están separados se les da una mayor importancia al papel de las estrategias de marketing a la hora de crear un gran valor para los clientes (ver Figura 17). También hay que destacar que la media es más alta en los que tienen el departamento separado (ver Anexo 39), la razón de esta diferencia puede ser debida a la opinión de los directores comerciales que trabajan en departamentos distintos.

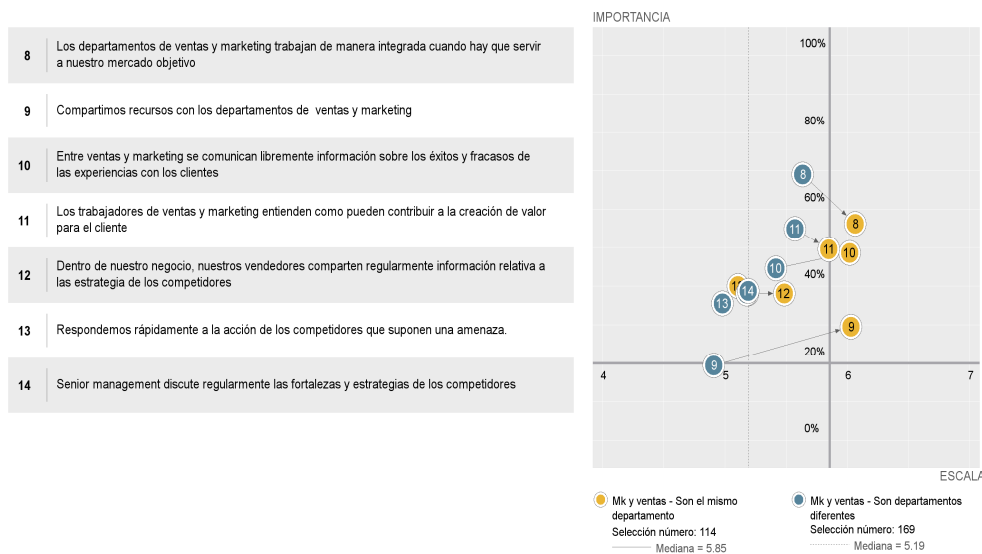
Figura 17. Comparación orientación al cliente entre departamentos de marketing y de ventas conjuntos o separados



Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

En cuanto a la coordinación interna y la orientación a los competidores la media de las empresas que comparten departamento es más alta (ver Figura 18).

Figura 18. Comparación coordinación interna y orientación a los competidores entre departamentos de marketing y de ventas conjuntos o separados



Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

De este modo, se confirma que las empresas en las que ambas funciones están en un mismo departamento están más coordinadas y esto hace que la orientación a los competidores sea más elevada. No se ven diferencias significativas en cuanto a la importancia. En el caso de las empresas en las que ambas funciones comparten departamentos, es normal que no le den importancia al compartir recursos entre ambos departamentos (ver Anexo 40). Uno de los aspectos a considerar es la alta importancia que tiene para las empresas en las que ambas funciones están separadas el que trabajen de manera integrada entre ellas. Por otro lado, es contradictorio que estas empresas no le den importancia a que compartan recursos entre ellos y que reconozcan además que no lo hacen de manera sistemática.

En este capítulo se han analizado las hipótesis planteadas en el estudio; por un lado, se han explicado las hipótesis generales y por otro lado, las hipótesis teniendo en cuenta las variables de control. A raíz de los resultados de las hipótesis principales se han desarrollado las ecuaciones de regresión que explican los resultados de la organización dependiendo de si los departamentos de marketing y ventas están integrados o no. Finalmente, se han analizado las diferencias de importancia dependiendo de la posición que ocupan los diferentes cargos y la posición que ocupan ambos departamentos. Una vez analizados los resultados, en el siguiente capítulo se expondrán las conclusiones de dicho estudio con sus implicaciones en el ámbito académico y empresarial y las limitaciones del mismo.

7. CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados, en este capítulo se expondrán las conclusiones del estudio llevado a cabo, las implicaciones del mismo en el ámbito académico y empresarial, las limitaciones del estudio y se propondrán futuras líneas de investigación.

7.1. Conclusiones de las hipótesis principales

En cuanto a las tres hipótesis principales planteadas se concluye lo siguiente:

1. Hay una relación positiva entre la orientación al mercado y la colaboración entre marketing y ventas. Se puede determinar que a mayor colaboración entre los departamentos, la organización obtiene mejores resultados. Lo más destacable es que esta relación es la más significativa.
2. Existe una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la organización. Esta relación es menos significativa que la anterior pero también nos indica que, cuanto mayor es la orientación al mercado de la organización, los resultados de la misma son mejores.
3. Hay una relación positiva entre la colaboración entre marketing y ventas y los resultados de la organización por lo que podemos concluir que, a mayor colaboración entre ambas funciones, mejores resultados organizativos. No obstante, aunque esta relación también se cumple, es la menos significativa de las tres.

Del cumplimiento de las tres hipótesis principales, cabría deducir que las tres tienen el mismo impacto en los resultados de la organización. Sin embargo, al realizar las ecuaciones de regresión para los resultados de la organización se ha constatado que esto no es así.

A la hora de analizar qué variable tiene un mayor impacto en los resultados de la organización se evidencia que es la orientación al mercado. No obstante, la orientación al mercado está formada por tres subescalas: orientación al cliente, coordinación interfuncional y orientación a los competidores. De estas tres subescalas, la variable

que tiene una mayor importancia es la orientación al cliente que explica el 65% de la orientación al mercado. Por este motivo, podemos concluir que una empresa, para estar orientada al mercado, ha de estar principalmente orientada al cliente. Esto evidencia la importancia que tiene el cliente a la hora de obtener mejores resultados organizativos.

Las variables de la coordinación interfuncional y la orientación a los competidores suponen el 35% restante. Es muy importante destacar que la orientación a los competidores sólo explica un 15%. Por este motivo, podemos afirmar que las organizaciones han de orientarse al cliente y, una vez lo están, han de garantizar la coordinación entre departamentos para finalmente centrarse en los competidores.

La segunda variable que tiene un mayor impacto en los resultados de la organización es la colaboración entre los departamentos de marketing y ventas. Esta variable tiene menos importancia que la orientación al mercado, por lo que se debe remarcar que la organización, en primer lugar, ha de estar orientada al mercado y después conseguir la colaboración entre marketing y ventas. Además, la orientación al mercado tiene el doble de valor que la colaboración entre marketing y ventas. Sin embargo, no son significativas la interacción entre la orientación al mercado y la colaboración entre marketing y ventas a la hora de explicar los resultados de la organización por lo que se concluye que la interacción entre ambas aunque sea positiva no influye en los resultados de la organización.

Finalmente, se comprueba que la configuración de los departamentos de marketing y ventas tiene una influencia mínima en los resultados de la organización. Aunque según los datos obtenidos, las empresas que tienen los departamentos separados obtienen unos ligeros mejores resultados pero la diferencia entre ambas configuraciones es mínima.

En cuanto a qué ecuación determina los resultados de la organización, se concluye que las empresas que tienen los departamentos separados obtienen unos resultados ligeramente superiores. Sin embargo, la variable que explica mejor los resultados de la organización es la orientación al mercado. Además, aunque las empresas que tienen los departamentos separados obtienen mejores resultados que las empresas que tienen los departamentos juntos, la diferencia entre ambos es tan mínima que no se puede concluir que la configuración del departamento incida en los resultados.

7.2. Conclusiones de las subhipótesis

En este epígrafe se exponen las conclusiones de las subhipótesis teniendo en cuenta las variables de control y la importancia que se ha dado a los diferentes ítems que conforman la orientación al mercado.

7.2.1. Resultados según variables de control

Los Directores de Marketing y de Ventas que trabajan en departamentos diferentes no tienen la misma orientación al mercado pero sí la misma percepción sobre la colaboración entre ambos.

En cambio, se puede afirmar que el tipo de organigrama funcional que haya entre marketing y ventas no influye en cuanto a la orientación al mercado y si en cuanto a su colaboración. Los directores de ambas funciones, independientemente de su relación funcional, tienen la misma orientación al mercado pero no tienen la misma percepción sobre la colaboración. Esto nos indica que, el tipo de relación que hay entre los departamentos, es un elemento diferenciador en cuanto a la percepción sobre la colaboración.

En cuanto a la relación entre Directores de Marketing y de Ventas y Mandos, en empresas con departamentos separados, se cumplen las hipótesis planteadas. Por este motivo, se concluye que ambos trabajan de manera homogénea.

En cambio, en empresas con departamentos conjuntos los Mandos y los Directores no tienen la misma percepción sobre la colaboración que hay entre ambas funciones; no obstante, sí que ambos tienen la misma orientación al mercado. Por lo tanto, si comparamos con los departamentos separados vemos que la diferencia principal es la colaboración entre ambas funciones. El motivo de esta diferencia es que al trabajar conjuntamente en los departamentos integrados se da una mayor importancia a esta colaboración.

Si analizamos la relación entre los Directores Generales y los Directores de Marketing y de Ventas en empresas que los departamentos están separados se puede concluir que no tienen la misma orientación al mercado. Éste es un aspecto muy importante, ya que el Director General es el encargado de transmitir esta orientación en toda la organización lo que nos indica que en este caso o no ha transmitido los aspectos que

son más importantes para estar orientados al mercado o si los ha transmitido no ha conseguido que su mensaje sea compartido por los Directores de Marketing y de Ventas. En cambio, en las empresas en que los departamentos están integrados sí que se cumplen ambas hipótesis por lo que se concluye que un único director para ambas funciones facilita una mayor orientación al mercado y por este motivo una cultura más uniforme.

Otro de los aspectos más destacables es que los Directores Generales tienen una mayor orientación al mercado. A medida que se va descendiendo en el organigrama de la organización, la orientación al mercado va disminuyendo lo que lleva a concluir que el Director General ha de mejorar la estrategia de comunicación y asegurarse que los diferentes niveles integren aquellos aspectos que son claves para trabajar de una manera uniforme.

7.2.2. Resultados según importancia

En cuanto a los resultados según la importancia se destaca:

1. Los diferentes cargos no tienen la misma orientación al cliente. En algunos casos inciden más en la importancia de su propio trabajo.
2. Los Directores Generales han de comunicar mejor lo que es importante para la organización, podríamos hablar de transmitir la misma visión dentro de la organización.
3. No se le da importancia a la medición sistemática y frecuente de la satisfacción del cliente; además, la valoración de dicho ítem no es de los más valorados por lo que se concluye que dicha satisfacción ha de ser evaluada sistemáticamente.
4. Los Directores de Marketing y de Ventas dan diferente importancia a los ítems que hacen alusión a la orientación al cliente. En ambos casos se le da mayor importancia a las afirmaciones que hacen referencia al trabajo propio.

En cuanto a la coordinación interna y la orientación a los competidores se evidencia que lo más importante es la coordinación interna. A la orientación a los competidores no se le da mucha importancia. Por este motivo, se afirma que, lo más importante para las

empresas es estar orientado al cliente, después coordinarse entre ellos y finalmente estar orientado a los competidores.

Al analizar la orientación al cliente que tienen el Director General y el Director de Marketing se concluye que el Director General da mayor importancia a la comprensión de las necesidades de los clientes como elemento clave para tener ventaja competitiva. El Director de Marketing, también le da importancia pero para él, el elemento más importante es el que hace referencia a su trabajo. Por lo tanto, la diferencia principal es que el Director General parte de entender qué demanda el cliente para tener ventaja competitiva y el Director de Marketing aún mantiene que es, mediante su trabajo, como se consigue mostrar el valor de los productos de la empresa a los clientes. Lo más importante es que ambos tienen razón pero la secuencia correcta es entender qué valora el cliente y después hacer las campañas para conseguir un mayor impacto.

Sí que se puede afirmar que los Directores Generales y Directores de Ventas dan la misma importancia a los ítems que forman la orientación al cliente por lo que en este caso ambos trabajan de manera más uniforme.

Sin embargo, entre los Directores de Ventas y de Marketing hay mucha diferencia a la hora de considerar qué aspectos son más importantes para estar orientados al cliente. Difieren a la hora de evaluar la importancia de los ítems que hacen una alusión directa a su trabajo, por lo que se puede concluir que predomina el dar relevancia a aquellos aspectos que se refieren al propio trabajo en lugar de lo que es importante para la organización.

En cuanto a la coordinación interna y la orientación a los competidores, los Directores Generales y de Marketing coinciden en cuanto a la importancia que tienen los mismos, lo que nos indica que trabajan de manera uniforme. Lo mismo sucede entre el Director General y el Director de Ventas y el Director de Marketing y el Director de Ventas lo que nos indica que lo que conlleva más diferencias entre ellos es la valoración que dan cada uno de ellos a la orientación al cliente.

Uno de los aspectos a destacar, es que hay diferencias importantes entre los distintos encuestados a la hora de evaluar el número de visitas de los Directores de Ventas o la frecuencia con que se realiza las encuestas a clientes. Por este motivo, es importante que las organizaciones definan numéricamente y entre todos, las visitas que han de

realizar los Directores de Ventas y la frecuencia con que se ha de realizar la encuesta a clientes.

Otro aspecto importante es que se han de trabajar todos los canales de comunicación interna que afectan a la colaboración entre ambos departamentos ya que hay diferencias significativas principalmente entre los Directores de Marketing y Directores de Ventas.

Finalmente, se afirma que no hay diferencias entre el tipo de relación que haya entre los departamentos de marketing y ventas a la hora de analizar la importancia que le dan a los ítems que forman la orientación al cliente, la coordinación interfuncional y la orientación a los competidores.

7.3. Implicaciones académicas, a la gestión y limitaciones

Sobre la base de los resultados del estudio que se ha realizado, se presentan las implicaciones académicas más importantes y que se consideran de utilidad para futuros estudios que se centren en comprender la orientación al mercado y la colaboración entre marketing y ventas.

A nivel académico, la principal aportación de este estudio radica en haber analizado la orientación al mercado y la colaboración entre ambos departamentos teniendo en cuenta si los departamentos de marketing y ventas trabajan de manera conjunta o de manera separada y presentando una ecuación para ambos casos que explican los resultados de la organización.

Por otro lado, este trabajo analiza la orientación al mercado y la colaboración entre marketing y ventas dependiendo de la posición jerárquica que las personas ocupan dentro del organigrama organizativo, lo que permite ver si la información fluye desde la alta dirección hacia abajo.

A nivel académico también es importante haber analizado el valor de los tres constructos que forman la orientación al mercado. El hallazgo de que la orientación al cliente tiene un porcentaje del 65% de dicho valor ayudará a estudios posteriores a centrarse más en este aspecto y a analizar cómo se puede mejorar la orientación al cliente.

Desde el punto de vista teórico, este estudio aporta conceptos valiosos e interesantes en el ámbito académico como es ser el primer estudio en que tiene en cuenta el tipo de relación que hay entre los departamentos y además, añade una evidencia empírica sobre la colaboración entre marketing y ventas y la orientación al mercado de las empresas.

En cuanto a las limitaciones cabe destacar que el estudio es de corte transversal, por lo que resulta difícil generalizar sobre la evolución de las relaciones causa-efecto del modelo. En el futuro, un estudio de corte longitudinal permitirá observar si las relaciones entre los conceptos estudiados cambian a través del tiempo.

Por otra parte, los resultados organizativos se han obtenido de manera subjetiva. A las organizaciones se les ha pedido los resultados en relación a sus objetivos. Esto hace que pueda haber diferencias significativas entre las organizaciones al tener objetivos diferentes. En el futuro, estos resultados se deberían obtener de manera objetiva: ingresos de explotación, incremento porcentual de las ventas, incremento anual de las ventas en el sector.

Asimismo sería interesante realizar el estudio en una misma empresa, en la que pudiera segmentarse por unidades estratégicas de negocio y analizar dentro de los departamentos lo que opinan de la colaboración personas que trabajan conjuntamente todos los días.

En cuanto a las líneas de futuro, se podría replicar este estudio en pequeñas y medianas empresas dado que tienen un importante arraigo en nuestro ámbito empresarial.

Por otro lado, cabría profundizar en qué aspectos dentro de la orientación al cliente, la coordinación interfuncional y la orientación al mercado tienen más incidencia en los resultados de la organización.

Otra futura línea de investigación debería centrarse en analizar la diferencia que puede haber entre sectores y entre empresas del mismo sector. En estas últimas, sería importante tener en cuenta variables como el tamaño de la empresa, el origen del capital social y el número de empleados que componen ambos departamentos.

Finalmente, aportaría valor tener en cuenta la variable de género. Analizar las diferencias que puede haber entre empresas teniendo en cuenta si están formadas principalmente por hombres o mujeres.

A nivel empresarial, este estudio sirve, en primer lugar, para destacar la importancia que tiene para la organización estar orientado al cliente. Está demostrado que la orientación al mercado es importante, pero hay que volver a subrayar la importancia que tiene la orientación al cliente dentro de dicha orientación. Por este motivo, las organizaciones tienen que hacer todo lo posible por mejorar la orientación al cliente, y han de poner los medios necesarios para detectar sus necesidades, así como analizar la percepción que el cliente tiene de la ventaja competitiva y el grado de fidelización.

Para las organizaciones, este estudio es relevante también para darse cuenta de la importancia que tiene que todas las funciones de la organización trabajen de manera conjunta, que la información fluya dentro de ella y que comprueben que todos los empleados han entendido la estrategia o visión. Las organizaciones han de desarrollar herramientas de comunicación interna que consigan una mayor interacción entre las personas que trabajan dentro de la misma. Han de conseguir una cultura uniforme.

BIBLIOGRAFÍA

- Alan, C. B., Sin, L. Y., Yau, O. H., Lee, J. S., y Chow, R. (2003). Market orientation and business performance in a Chinese business environment. *Journal of Business Research*, 56(3), pp. 227-239.
- Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action*. Homewood Illinois: Ricahard D. Irwin. Inc.
- American Marketing Association. (2015). *Dictionary*. Recuperado 30 abril 2015, des de <https://www.ama.org/reFuente de variabilidades/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>.
- American Marketing Association. (2015). *Dictionary*. Recuperado 30 abril 2015, des de <https://www.ama.org/reFuente de variabilidades/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>.
- Ames, B. C. (1970). Trapping VS. Substance in Industrial Marketing. *Harvard Business Review*, Vol. 48, No. 4, pp. 93-102.
- Anderson, R. E. (1996). Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), pp. 17-32.
- Anderson, R. E., Dubinsky, A. J., y Mehta, R. (1999). Sales Managers: Marketing's Best Example of the Peter Principle?. *Business Horizons*, Vol. 42, pp. 19-26.
- Appiah-Adu, K., y Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management decision*, 36(6), pp. 385-394.
- Avlonitis, G. J., y Gounaris, S. P. (1997). Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, 26(5), pp. 385-402.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., y LaForge, R. W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), pp. 345-363.
- Baker, M. J. (1989). Marketing: a new philosophy of management?. *Quarterly Review of Marketing*, 14 (2), pp. 1-4.
- Bennet, R. C., y Cooper, R. G. (1979). Beyond the marketing concept. *Business Horizons*, 22(3), pp. 76-83.

- Bennet, R. C., y Cooper, R. G. (1981). The misuse of marketing. An American tragedy. *Business Horizons*, 24, pp. 51-61.
- Bernard, K. N. (1987). Functional Practice and Conceptual Function—the Inherent Dichotomy of Marketing. *Journal of Marketing Management*, 3(1), pp. 73-82.
- Berthon, P. R., Hulbert, J. M., y Pitt, L. F. (1996). Structuring companies for markets. *Financial Times*, 16 Agosto, pp. 8-9.
- Beverland, M. B. (2001). Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business-to-business setting: An exploratory study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), pp. 207-215.
- Beverland, M. B., Ewing, M. T., y Matanda, M. J. (2006). Driving-market or market-driven? A case study analysis of the new product development practices of Chinese business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 35(3), pp. 383-393.
- Biemans, W. G., y Brencic M. M. (2007). Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 3/4, pp. 257-273.
- Biemans, W. G., Brenčič, M. M., y Malshe, A. (2010). Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), pp. 183-194.
- Biong, H., y Selnes, F. (1995). Relational selling behavior and skills in long-term industrial buyer-seller relationships. *International business review*, 4(4), pp. 483-498.
- Blustain, H. (1992). Selling and sales management in action—From hot boxes to open systems: The changing world of computer salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(2), pp. 67-72.
- Borch, F. J. (1957). *The marketing philosophy as a way of business life. En The Marketing Concept: Its Meaning to Management* (pp. 3-16) (Marketing Series, No. 99). New York: American Management Association.
- Borders, A. L. (2006). Customer-initiated influence tactics in sales and marketing activities. *Journal of Business & Industrial Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 361-375.
- Boyd, H. W., y Walker, O. C. (1990). *Marketing Management: A Strategic Approach*. Homewood: Richard D, Irwin.
- Brown, R. (1987). Marketing: a Function and a Philosophy. *The Quarterly Review of Marketing*, 12(3), pp. 25-30.

- Burger, P. C., y Cann, C. W. (1995). Post-purchase strategy: a key to successful industrial marketing and customer satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 24(2), pp. 91-98.
- Cadogan, J. W., y Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), pp. 41-60.
- Cadogan, J. W., y Diamantopoulos, A. (1999). A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, pp. 689-707.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., y Siguaw, J. A. (1998). Export market-oriented behaviors, their antecedents, performance consequences and the moderating effect of the export environment: Evidence from the UK and US. *Marketing Research and Practice*, Track, 2, pp. 449-52.
- Canning Jr, G. (1988). Is your company marketing oriented?. *Journal of Business Strategy*, 9(3), pp. 34-36.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., y Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of research in Marketing*, 21(2), pp. 179-200.
- Capon, N., Cravens, D., Le Meunier-FitzHugh, D., y Piercy, N. F. (2011). *Marketing: the anchor for sales*. En *The Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management* (pp. 571-595). Oxford: Oxford University Press.
- Carpenter, P. (1992). Bridging the gap between marketing and sales. *Sales and Marketing Management*, 144(3), pp. 28-31.
- Caruana, A., Pitt, L., y Berthon, P. (1999). Excellence-market orientation link: Some consequences for service firms. *Journal of Business Research*, 44(1), pp. 5-15.
- Caruana, A., Ramaseshan, B., y Ewing, M. T. (1997). Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 10(4), pp. 294-303.
- Casielles, R. V., Redondo, Y. P., y Acebrón, L. B. (1999). Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa ya la obtención de ventajas competitivas. *Papeles de Economía Española*, (78), pp. 190-211.
- Castro, C., Martín Armario, E., y Sánchez del Río, M. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), pp. 646-675.

- Cervera, A., Molla, A., y Sanchez, M. (2001). Antecedents and consequences of market orientation in public organisations. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), pp. 1259-1288.
- Cespedes, F. V. (1993). Co-ordinating sales and marketing in consumer goods firms. *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), pp. 37-55.
- Cespedes, F. V. (1994). Industrial marketing: Managing new requirements. *MIT Sloan Management Review*, 35(3), pp. 45.
- Cespedes, F. V. (1995). *Concurrent marketing*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cespedes, F. V. (1996). Beyond teamwork: how the wise can synchronize. *Marketing Management*, 5(1), p. 24.
- Cespedes, F. V., Doyle, S. X., y Freedman, R. J. (1989). Teamwork for Today's Selling. *Harvard Business Review*, 67(2), p. 44.
- Chimhanzi, J. (2004). The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 38(1/2), pp. 73-98.
- Chimhanzi, J., y Morgan, R. E. (2005). Explanations from the marketing/human reFuente de variabilidades dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. *Journal of Business Research*, 58(6), pp. 787-796.
- Christensen, C. M., y Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17(3), pp. 197-218.
- Connor, T. (1999). Customer-led and market-oriented: a matter of balance. *Strategic management journal*, 20(12), pp. 1157-1163.
- Corcoran, K. J., Petersen, L. K., Baitech, D. B., y Barrett, M. F. (1995). *High performing sales organizations*. Irwin Professional Publishing.
- Cossio, F. J. (2011). La orientación al mercado y el rendimiento: el caso de la banca comercial española. (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, 2011).
- Cravens, D. W., y Piercy, N. F. (2009). *Strategic marketing* (9th ed.). Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Irwin.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., y Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *The Journal of Marketing*, pp. 47-59.
- Davis, K. R. (1961). *Marketing management*. New York: Ronald Press Company.

- Dawes, P. L., y Massey, G. R. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, pp. 1327-1344.
- Day, G. S. (1990). *Marketing Driven Strategy: Processes for creating value*. New York: The Free Press.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, pp. 37-52.
- Day, G. S. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), pp. 9-31.
- Day, G. S. (1998). What does it mean to be market-driven?. *Business Strategy Review*, 9(1), pp. 1-14.
- Day, G. S., y Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *The Journal of Marketing*, pp. 31-44.
- Day, G. S., y Van den Bulte, C. (2002). Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance. *Marketing Science Institute*, MSI Report No. 02-123.
- De Ruyter, K., y Wetzels, M. (2000). Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), pp. 91-108.
- Deal, T., y Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Deal, T., y Kennedy, A. (2000). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Del Vecchio, S. K. (1998). The quality of salesperson-manager relationship: the effect of latitude, loyalty and competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(1), pp. 31-47.
- Deng, S., y Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of marketing management*, 10(8), pp. 725-742.
- Deng, S., y Dart, J. (1999). The market orientation of Chinese enterprises during a time of transition. *European Journal of Marketing*, 33(5/6), pp. 631-654.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?. *Organizational Dynamics*, 33(1), pp. 98-109.

- Deshpandé, R. (Ed.). (1999). *Developing a market orientation*. Sage publications.
- Deshpande, R., y Farley, J.U. (1996). Understanding market orientation: A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. Report 96-125, Cambridge, MA: *Marketing Science Institute*.
- Deshpandé, R., y Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of market-focused management*, 2(3), pp. 213-232.
- Deshpandé, R., y Farley, J. U. (1998). The market orientation construct: correlations, culture, and comprehensiveness. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), pp. 237-239.
- Deshpandé, R., y Farley, J. U. (1999). *Reliability in measuring market orientation and financial performance in transition economies*. En *In Marketing Issues in Transitional Economies* (pp. 127-137). Springer.
- Deshpandé, R., y Farley, J.V. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), pp. 3–22.
- Deshpande, R., y Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, pp. 3-15.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., y Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, pp. 23-37.
- Dewsnap, B., y Jobber, D. (2000). The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: a conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), pp. 109-119.
- Dewsnap, B., y Jobber, D. (2002). A social psychological model of relations between marketing and sales. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), pp. 874-894.
- Dewsnap, B. y Jobber, D. (2009). An exploratory study of sales-marketing integrative devices. *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 7/8, pp. 985-1007.
- Diamantopoulos, A., y Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of strategic marketing*, 1(2), pp. 93-121.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, Vol. 3, No. 2, pp. 179-203.

- Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium. *European journal of Marketing*, 29(13), pp. 23-41.
- Doyle, P., y Wong, V. (1998). Marketing and competitive performance: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), pp. 514-535.
- Duncan, T., y Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. April, pp. 1-13.
- Dunn, M., Birley, S., y Norburn, D. (1986). The marketing concept and the smaller firm. *Marketing Intelligence & Planning*, 4(3), pp. 3-11.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., y Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, pp. 11-27.
- Ellinger, A. E. (2000). Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. *Industrial marketing management*, 29(1), pp. 85-96.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., y RübSaamen, C. (2010). Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. *Journal of Marketing*, 74(5), pp. 80-92.
- Esteban, A., Millán, A., Molina, A., y Martín-Consuegra, D. (2000). Orientación al mercado: Análisis y revisión de las investigaciones realizadas. *XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés*. Universidad de Jaen, 7, 8 y 9 de Junio.
- Esteban, A., Millán, Á., Molina, A., y Martín-Consuegra, D. (2002). Market orientation in service: A review and analysis. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), pp. 1003-1021.
- Esteban, A., García, J., Narros, M., Olarte, C., Reinares, E., y Saco, M. (1997). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC.
- Ewing, M. T., y Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resource interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), pp. 17-29.
- Farrell, M. A. (2000). Developing a market-oriented learning organisation. *Australian journal of management*, 25(2), pp. 201-222.
- Farrell, M. A. (2002). A critique of the development of alternative measures of market orientation. *Marketing Bulletin*, 13(3), pp. 1-13.

- Farrell, M. A., y Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 8, pp. 30-40.
- Felton, A. P. (1959). Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, 37(4), pp. 55-65.
- Ferrell, O. C., y Lucas, G. H. (1987). An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), pp. 12-23.
- Fox, C. M., y Boardley, K. L. R. D. (1998). Cost-effectiveness of follow-up strategies in improving the response rate of mail surveys. *Industrial Marketing Management*, 27(2), pp. 127-133.
- Frosch, R. A. (1996). The customer for R&D is always wrong!. *Research Technology Management*, 39(6), p. 22.
- Gainer, B., y Padanyi, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of business research*, 58(6), pp. 854-862.
- García Pont, C., y Rocha e Oliveira, P. (2009). Orientación al mercado. *IESE Publishing*, MN-371.
- Gatignon, H., y Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, pp. 77-90.
- Gauzente, C. (1999). Comparing Market Orientation Scales: An Content Analysis. *Marketing bulletin-department of marketing massey university*, 10, pp. 76-82.
- Geiger, S., y Guenzi, P. (2009). The sales function in the twenty-first century: where are we and where do we go from here?. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), pp. 873-889.
- Glazer, R. (1991). Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset. *The Journal of Marketing*, pp. 1-19.
- Glazer, R., y Weiss, A. M. (1993). Marketing in turbulent environments: decision processes and the time-sensitivity of information. *Journal of Marketing Research*, pp. 509-521.
- Gómez, J.E. (2008). Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en las pymes de nueva creación. (Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, 2008).
- Gómez, J.E., Llonch, J., y Rialp, J. (2008). Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados organizacionales de la pyme española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, Vol.1, No.1, pp. 46-67.

- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British journal of management*, 6(1), pp. 1-13.
- Greenley, G. E., y Matcham, A. S. (1986). Marketing orientation in the service of incoming tourism. *European Journal of Marketing*, 20(7), pp. 64-73.
- Grewal, R., y Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), pp. 67-80.
- Griffin, A., y Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of product innovation management*, 13(3), pp. 191-215.
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 4, pp. 395-417.
- Guenzi, P., y Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 98-107.
- Gulati, R. y Oldroyd, J. B. (2005). The Quest for Customer Focus. *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 4, pp. 92-101.
- Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European journal of Marketing*, 25(2), pp. 60-75.
- Gupta, A. K., Raj, S. P., y Wilemon, D. (1986). R&D and marketing managers in high-tech companies: Are they different?. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, (1), pp. 25-32.
- Haas, A., Snehota, I., y Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), pp. 94-105.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), pp. 81-92.
- Han, J. K., Kim, N., y Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *The Journal of marketing*, pp. 30-45.
- Harris, L. C. (2001). Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management studies*, 38, pp. 17-43.
- Harris, L. C., y Ogbonna, E. (2000). The responses of front-line employees to market-oriented culture change. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), pp. 318-340.

- Harris, L. C., y Piercy, N. F. (1997). Market orientation is free: the real costs of becoming market-led. *Management Decision*, 35(1), pp. 33-38.
- Hart, S., y Diamantopoulos, A. (1993). Marketing research activity and company performance: Evidence from manufacturing industry. *European Journal of Marketing*, 27(5), pp. 54-72.
- Hayes, R. H., y Abernathy, W. J. (2007). Managing our way to economic decline. *Harvard business review*, 85, pp.(7-8).
- Heskett, J. L., y Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*, Vol. 2, pp. 83-93.
- Hise, R. T. (1965). Have manufacturing firms adopted the marketing concept?. *The Journal of Marketing*, pp. 9-12.
- Homburg, C., y Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?. *Journal of Marketing*, 71(3), pp. 124-142.
- Homburg, C., y Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), pp. 449-462.
- Homburg, C., Jensen, O., y Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: a taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), pp. 133-154.
- Homburg, C., Workman Jr, J. P., y Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *The Journal of Marketing*, pp. 1-17.
- Hooley, G. J., Lynch, J. E., y Shepherd, J. (1990). The marketing concept: putting the theory into practice. *European Journal of Marketing*, 24(9), pp. 7-24.
- Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K., y Snoj, B. (2000). Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales. *Journal of Business Research*, 50(3), pp. 273-285.
- Howard, J. A. (1957). *Marketing management: analysis and decision*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Hughes, T., Bence, D., Grisoni, L., O'Regan, N., y Wornham, D. (2012). Marketing as an applied science: lessons from other business disciplines. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), pp. 92-111.
- Hult, G.T.M, Ketchen Jr, D. J., y Slater, S. F. (2002). A longitudinal study of the learning climate and cycle time in supply chains. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), pp. 302-323.

- Ingram, T. N., La Forge, R. W., y Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), pp. 559-567.
- Jackson Jr, D. W., Tax, S. S., y Barnes, J. W. (1994). Examining the salesforce culture: managerial applications and research propositions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(4), pp. 1-14.
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, pp. 53-70.
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1, pp. 119-135.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K., y Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), pp. 45-54.
- Jones, E., Busch, P., y Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer–seller relationships. *Journal of business research*, 56(4), pp. 323-340.
- Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of product innovation management*, 13(2), pp. 137-151.
- Kahn, K. B., y Mentzer, J. T. (1998). Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*, 42(1), pp. 53-62.
- Kaldor, A. G. (1971). Imbricative marketing. *The Journal of Marketing*, pp. 19-25.
- Kantsperger, R., y Kunz, W. H. (2005). Managing overall service quality in customer care centers: Empirical findings of a multi-perspective approach. *International Journal of Service Industry Management*, 16(2), pp. 135-151.
- Kara, A., Spillan, J., y DeShields, O. (2005). The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 2, pp. 105-18.
- Kelley, S. W., Donnelly Jr, J. H., y Skinner, S. J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Journal of retailing*, 66(3), p. 315.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., y Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), pp. 24-41.

- Kohli, A. K., y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, pp. 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., y Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, pp. 467-477.
- Kotler, P. (1967). *Dirección de Marketing: Análisis, planeación y control*. México: Diana.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *The Journal of Marketing*, pp. 46-54.
- Kotler, P. (1977). From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review*. Vol. 55, no 6, pp. 67-75.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management* (9th ed). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler. Cómo Crear, Ganar y Dominar los Mercados*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2007). *Principios de marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., y Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*, pp. 10-15.
- Kotler, P., y McDougall, G. H. (1984). *Marketing essentials*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., y Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *The Journal of Marketing*, pp. 3-12.
- Kotler, P., Grande, D., y Cruz, I. I. (2000). *Dirección de marketing*. Edición del Milenio.
- Kotler, P., Rackham, N., y Krishnaswamy, S. (2006). Ending the War Between Sales and Marketing. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 7/8, pp. 1-13.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., y Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*, (2nd European edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brandy, M., & Goodman, M. H. T. (2012). *Marketing Management*. Essex: Pearson.
- Kotter, P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.

- Krohmer, H., Homburg, C., y Workman, J. P. (2002). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business research*, 55(6), pp. 451-465.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7), pp. 753-764.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1975). *Organización y Ambiente*. Barcelona: Labor.
- Le Meunier-FitzHugh, K., y Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), pp. 939-955.
- Le Meunier-FitzHugh, K., y Piercy, N. F. (2011). Exploring the relationship between market orientation and sales and marketing collaboration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), pp. 287-296.
- Leigh, T. W., y Marshall, G. W. (2001). Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), pp. 83-93.
- Levitt, T. (1960). Growth and profits through planned marketing innovation. *The Journal of Marketing*, pp. 1-8.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, 38(4), pp. 24-47.
- Levitt, T. (1969). *The marketing mode: Pathways to corporate growth*. McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1986). Marketing Myopia. *The Marketing Imagination*. New York: Free Press.
- Lewis, B. R. (1977). Marketing of Nursing as a Career. *European Journal of Marketing*, 11(6), pp. 432-444.
- Liu, H. (1995). Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European journal of marketing*, 29(1), pp. 57-71.
- Llonch Andreu, J. (1993). *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*. Barcelona: Eada Gestión 2000.
- Llonch Andreu, J. (1996). ¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?. *Esic market*, nº 93 (Julio-Septiembre), pp. 59-79.
- Llonch Andreu, J. (1996). La orientación al mercado y otras orientaciones de la empresa. *Alta Dirección*, nº 187, pp. 76-82.

- Llonch Andreu, J., y López, P. (2004). La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 21, pp. 65-88.
- López, Lorenza (2006). Orientación al mercado y estrategia empresarial en la industria de productos alimenticios y bebidas. (Tesis Doctoral, Universidad de Granada, 2006).
- Lorge, S. (1999). Marketers are from Mars, salespeople are from Venus. *Sales and Marketing Management*, Vol. 151, No. 4, pp. 27-33.
- Lusch, R. F., y Lacziak, G. R. (1987). The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), pp. 1-11.
- Malshe, A. (2010). How is marketers' credibility construed within the sales-marketing interface?. *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 1, pp. 13-19.
- Malshe, A., y Sohi, R. S. (2009). What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, pp. 400-421.
- Maltz, E., y Kohli, A. K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of marketing Research*, pp. 47-61.
- Marshall, G. W., y Michaels, R. E. (2001). Research in selling and sales management in the next millennium: An agenda from the AMA faculty consortium. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), pp.15-17.
- Martín-Consuegra, D., y Esteban, Á. (2007). Market orientation and business performance: An empirical investigation in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 13(6), pp. 383-386.
- Masiello, T. (1988). Developing market responsiveness throughout your company. *Industrial Marketing Management*, 17(2), pp. 85-93.
- Matsuno, K., y Mentzer, J.T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation performance relationship. *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 1-16.
- Matthyssens, P., y Johnston, W. J. (2006). Marketing and sales: optimization of a neglected relationship. *Journal of Business & Industrial Management*, Vol 21, No. 6, pp. 338-345.
- Mavondo, F. T., y Farrell, M. A. (2000). Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers?. *Australian journal of management*, 25(2), pp. 223-244.

- McCullough, J., Ser Heng, L., y See Khem, G. (1986). Measuring the marketing orientation of retail operations of international banks. *International Journal of Bank Marketing*, 4(3), pp. 9-18.
- McKenna, R. (1991). Marketing Is Everything. *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 1, pp. 65-80.
- McKitterick, J. B. (1957). *What is the marketing management concept?*. En *The frontiers of marketing thought and science* (pp. 71-82). Chicago: American Marketing Association.
- McNamara, C. P. (1972). The present status of the marketing concept. *The Journal of Marketing*, pp. 50-57.
- Messikomer, E. E. (1987). Marketing Changes the Corporate Culture. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(4), pp. 53-58.
- Mobley, W. H., Wang, L., y Fang, K. (2005). Organizational culture: Measuring and developing it in your organization. *Harvard Business Review China*, 3, pp. 128-139.
- Montgomery, D. B., y Webster Jr, F. E. (1997). Marketing's interfunctional interfaces: the MSI workshop on management of corporate fault zones. *Journal of Market-Focused Management*, 2(1), pp. 7-26.
- Moorman, C. (1998). Market-level effects of information: Competitive responses and consumer dynamics. *Journal of Marketing Research*, pp. 82-98.
- Moorman, C., y Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *The Journal of Marketing*, pp. 180-197.
- Morgan, N. A., y Piercy, N. F. (1998). Interactions between marketing and quality at the SBU level: influences and outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), pp. 190-208.
- Morgan, R. E., y Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European journal of marketing*, 32(11/12), pp. 1051-1073.
- Morgan, R. E., y Turnell, C. R. (2003). Market-based Organizational Learning and Market Performance Gains. *British Journal of Management*, 14(3), pp.255-274.
- Morris, M. H., y Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), pp. 247-259.
- Morris, M. H., y Pitt, L. F. (1994). The organization of the future: Unity of marketing and strategy. *Journal of Marketing Management*, 10(7), pp. 553-560.
- Narver, J. C., y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, pp. 20-35.

- Narver, J. C., y Slater, S. F. (1998). Additional thoughts on the measurement of market orientation: a comment on Deshpande and Farley. *Journal of market-focused management*, 2(3), pp. 233-236.
- Narver, J. C., Slater, S. F., y Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of market-focused management*, 2(3), pp. 241-255.
- Norburn, D., Birley, S., Dunn, M., y Payne, A. (1990). A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values, and market orientation. *Journal of International Business Studies*, pp. 451-468.
- Oczkowski, E., y Farrell, M.A. (1998). Discriminating between measurement scales using non-tested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, no 4, pp. 349-366.
- Oliva, R. A. (2006). The three key linkages: improving the connections between marketing and sales. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), pp. 395-398.
- Olson, E. M., Cravens, D. W., y Slater, S. F. (2001). Competitiveness and Sales Management: A Marriage of Strategies. *Business Horizons*, Vol. 44, pp. 25-30.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., y Sims, M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2), pp. 251-261.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Belmont, CA: Dorsey Press.
- Page, C., y Lepkowska-White, E. (2002). Web equity: a framework for building consumer value in online companies. *Journal of Consumer Marketing*, 19(3), pp. 231-248.
- Panagopoulos, N. G., y Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), pp. 46-57.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., y Zeithaml, V. A. (1983). Service firms need marketing skills. *Business horizons*, 26(6), pp. 28-31.
- Patterson, L. (2007). Marketing and sales alignment for improved effectiveness. *Journal of Digital Asset Management*, Vol. 3, pp. 185-189.
- Payne, A. F. (1988). Developing a marketing-oriented organization. *Business Horizons*, 31(3), pp. 46-53.

- Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of business research*, 45(1), pp. 33-46.
- Peterson, R. T. (1989). Small business adoption of the marketing concept vs. other business strategies. *Journal of Small Business Management*, 27(1), pp. 38-46.
- Piercy, N. F. (1986). The Role and Function of the Chief Marketing Executive and the Marketing Department: A Study of Medium-Sized Companies in the UK. *Journal of Marketing Management*, 1 (3), pp. 265–298.
- Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), pp. 22-44.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., y Lane, N. (2009). Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 38(4), pp. 459-467.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., y Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), pp. 244-262.
- Pulendran, S., Speed, R., y Widing, R. E. (2000). The antecedents and consequences of market orientation in Australia. *Australian journal of management*, 25(2), pp. 119-143.
- Raju, P.S., y Lonial, S.C. (2002). The impact of service quality and marketing on financial performance in the hospital industry: an empirical examination. *Journal of Retailing and Customer Services*, Vol. 9, No. 6, pp. 335-48.
- Rapp, A., Schillewaert, N., y Hao, A. W. (2008). The influence of market orientation on e-business innovation and performance: the role of the top management team. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(1), pp. 7-25.
- Riesz, P. C. (1980). Revenge of the marketing concept. *Business Horizons*, 23(3), pp. 49-53.
- Rivera, J. (1995). The market orientation: competitive organizational strategy. *Business Economic Serie 09*, Diciembre, Working Paper 95-60, Universidad Carlos III de Madrid.
- Rose, G. M., y Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation: Establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55(3), pp. 217-225.
- Rothe, J. T., y Benson, L. (1974). Intelligent consumption-attractive alternative to marketing concept. *MSU Business Topics*, 22(1), pp. 29-34.

- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., y Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: a proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), pp. 113-122.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), pp. 225-245.
- Ruekert, R. W., y Walker Jr, O. C. (1987). Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. *The Journal of Marketing*, pp. 1-19.
- Ruekert, R. W., Walker Jr, O. C., y Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. *The Journal of Marketing*, pp. 13-25.
- Sannwald, W. (2000). Understanding organizational culture. *Library Administration and Management*, 14(1), pp. 8-14.
- Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Perez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., y Vazquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial marketing management*, 34(3), pp. 187-202.
- Saunders, C. B. (1965). Inappropriate uses of the market concept. *Business Horizons*, 8(3), pp. 76-82.
- Schein, E. H. (2004). *Organisational culture and leadership* (3rd ed). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schramm-Klein, H., y Morschett, D. (2006). The relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(02), pp. 277-296.
- Selnes, F., Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study. *Scandinavian journal of management*, 12(2), pp. 139-157.
- Sharp, B. (1991). Marketing orientation: more than just customer focus. *International Marketing Review*, 8(4), pp.20-25.
- Shapiro, B.P. (1977). Can Marketing and Manufacturing Coexist?. *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 5, pp. 104-114.
- Shapiro, B.P. (1988). What the hell is 'market oriented?'. *Harvard Business Review*, Vol. 66, no 3, pp. 119-125.
- Shapiro, B.P. (2002). Want a happy customer? Coordinate sales and marketing. *Harvard Business School*, 21.

- Shepstone, C., y Currie, L. (2008). Transforming the academic library: Creating an organizational culture that fosters staff success. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(4), pp. 358-368.
- Sheth, J. N., y Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37(3), pp. 260-269.
- Shocker, A. D., Srivastava, R. K., y Ruekert, R. W. (1994). Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, pp. 149-158.
- Shoham, A., Rose, G. M., y Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), pp. 435-454.
- Siguaw, J. A., y Diamantopoulos, A. (1995). Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-Componente scale. *Journal of strategic marketing*, 3(2), pp. 77-88.
- Siguaw, J. A., Brown, G., y Widing, R. E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of marketing research*, pp. 106-116.
- Silvester, J., Anderson, N. R., y Patterson, F. (1999). Organizational culture change: An inter-group attributional analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), pp. 1-23.
- Skerlavaj, M., y Dimovski, V. (2006). Social network approach to organizational learning. *Journal of applied business research*, 22(2), p. 89.
- Skerlavaj, M., Štemberger, M. I., y Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), pp. 346-367.
- Slater, S. F. (2001). Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(4), pp. 230-233.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1992). Superior customer value and business performance: the strong evidence for a market-driven culture. *Marketing Science Institute Report Number 92-125*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *The Journal of Marketing*, pp. 46-55.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, 37(2), pp. 22-28.

- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, July, pp. 63-74.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*. Vol. 19, no 10, pp. 1001-1006.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation and business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*. Vol. 48, no 1, pp. 69-73
- Smith, T. M., Gopalakrishna, S., y Chatterjee, R. (2006). A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface., *Journal of Marketing Research*, Vol. XLIII, pp. 564-579.
- Sörensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47(1), pp. 70-91.
- Spiro, R., Rich, G.A., y Stanton, W. (2008). *Management of a Sales Force* (12th ed.). Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., y Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. Special Issue, pp. 168-179.
- Stampfl, R. W. (1978). Structural Constraints, Consumerism, and Marketing concept. *MSU Business Topics*, 26(2), pp. 5-16.
- Storbacka, K., y Nenonen, S. (2011). Scripting markets: From value propositions to market propositions. *Industrial Marketing Management*, 40(2), pp. 255-266.
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., y Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), pp. 890-906.
- Strahle, W. M., Spiro, R. L., y Acito, F. (1996). Marketing and sales: strategic alignment and functional implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(1), pp. 1-20.
- Strother, J. (2005). *Service leadership: The quest for competitive advantage*. Sage Publications.
- Subramanian, R., y Gopalakrishna, P. (2001). The market orientation–performance relationship in the context of a developing economy: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 53(1), pp. 1-13.
- Treacy, M., y Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard business review*, 71(1), pp. 84-93.

- Trustrum, L. B. (1989). Marketing: concept and function. *European Journal of Marketing*, 23(3), pp. 48-56.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., y Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), pp. 1-17.
- Ulaga, W., y Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), pp. 5-23.
- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), pp. 1-17.
- Vázquez, R., Santos, M. L., y Álvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of strategic marketing*, 9(1), pp. 69-90.
- Verhoef, P. C., y Leeflang, P. S. H. (2008). Getting marketing back in the boardroom: Understanding the drivers of marketing's influence within the firm. *Marketing Science Institute*, Report No. 08-104, pp. 83-114.
- Vorhies, D. W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of strategic marketing*, 6(1), pp. 3-23.
- Vorhies, D. W., Harker, M., y Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European journal of marketing*, 33(11/12), pp. 1171-1202.
- Walker Jr, O. C., y Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *The Journal of Marketing*, pp. 15-33.
- Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business horizons*, 31(3), pp. 29-39.
- Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, pp. 1-17.
- Webster, F. E. (1997). The future role of marketing in the organization. *Reflections on the Futures of Marketing*, pp. 39-66.
- Webster, F. E., Malter, A. J., y Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), p. 35.
- Weitz, B. A., y Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), pp. 241-254.

- Wilding, R. (2006). Playing to the tune of shared success. *Financial Times Report: Understanding Collaboration*, pp. 2–3.
- Wood, V. R., Bhuian, S., y Kiecker, P. (2000). Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. *Journal of Business Research*, 48(3), pp. 213-226.
- Workman, J. P., Homburg, C., y Gruner, K. (1998). Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 62(July), pp. 21–41.
- Wotruba, T. R. (1996). The transformation of industrial selling: causes and consequences. *Industrial Marketing Management*, 25(5), pp. 327-338.
- Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 31-54.
- Xenikou, A., y Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), pp. 566-579.
- Yau, O. H., McFetridge, P. R., Chow, R. P., Lee, J. S., Sin, L. Y., y Tse, A. C. (2000). Is relationship marketing for everyone?. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), pp. 1.111-1.127.
- Zaltman, G., y Vertinsky, I. (1971). Health service marketing: a suggested model. *The Journal of Marketing*, pp. 19-27.
- Zinkhan, G. M., y Verbrugge, J. A. (2000). The marketing/finance interface: two divergent and complementary views of the firm. *Journal of Business Research*, 50(2), pp. 143-148.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de presentación

Apreciado/a Señor/ra:

Mi nombre es Juan Lázaro, profesor asociado de la Universidad de Barcelona (UB). El motivo de este correo electrónico es que estoy realizando un estudio sobre la orientación al mercado de las empresas y la colaboración entre los departamentos de ventas y marketing.

Los beneficios de las empresas que están orientadas al mercado y hay una buena interrelación entre marketing y ventas son unos mejores resultados financieros, mejores resultados con los clientes, un mayor grado de innovación en la organización y un mayor compromiso por parte de los clientes

Coopero con 3S que es responsable de la recogida de información y de la obtención de resultados. Completarlo no debería de llevarle más de 5 minutos. Las respuestas son totalmente anónimas por lo que le pido el mayor grado de sinceridad.

Para responder al cuestionario por favor haz clic sobre el siguiente link:

[link](#)

Si tuvieras algún problema técnico contacte con Jofre Cusí (jofre.cusi@3s.eu // 935306430).

¡Muchas gracias por su participación!

Un abrazo,
Juan Lázaro
juan.lazaro@ub.edu
Facultat d'Economia i Empresa
Departament d'Economia i Organització d'Empreses
Av.Diagonal, 690
08034 Barcelona



Anexo 2. Carta portada encuesta

Apreciado/a Señor/ra:

Este estudio tiene como objetivo medir la orientación al mercado de las empresas y cómo influye la interrelación entre los departamentos de marketing y ventas. Como parte de este proceso, llevo a cabo una encuesta conducida por la empresa 3S.

Mi intención es obtener información para poder realizar un estudio que sirva para mi tesis doctoral. Las respuestas son totalmente anónimas por lo que le pido el mayor grado de sinceridad.

Su aportación es muy válida. Por favor, dedique unos minutos a completar el cuestionario haciendo clic sobre el siguiente link:

“LINK”

Si tuvieras algún problema técnico contacta con Jofre Cusí (jofre.cusi@3s.eu // 935306430).

Muchas gracias por tu tiempo y tu colaboración.

Un abrazo,

Juan Lázaro

juan.lazaro@ub.edu

Facultat d'Economia i Empresa

Departament d'Economia i Organització d'Empreses

Av.Diagonal, 690

08034 Barcelona



Anexo 3. Encuesta enviada



Universitat de Barcelona

Orientación al mercado

Cargo

Seleccione por favor... ▼

Sector

Seleccione por favor... ▼

Dentro de su sector considera que su empresa está

Seleccione por favor... ▼

En el mercado español, durante los últimos 12 meses, ¿alguna compañía ha irrumpido con una técnica agresiva de venta?

Seleccione por favor... ▼

En mi organización, marketing y ventas

Seleccione por favor... ▼

Copyright (c) 3S

Orientación al cliente

	Totalmente		Totalmente					No Puedo Juzgarlo	Marque los 3 más importantes
	desacuerdo	de acuerdo	1	2	3	4	5		
Los objetivos de ventas y marketing están impulsados principalmente por la satisfacción del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso para servir las necesidades de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra estrategia para tener ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestras estrategias de marketing están impulsadas por la creencia de que podemos crear un gran valor para los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Prestamos mucha atención al servicio post-venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Senior management visitan con regularidad a nuestros clientes actuales y potenciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

Coordinación interna y orientación a la competencia

	Totalmente			Totalmente				No Puedo Juzgarlo	Marque los 3 más importantes
	desacuerdo	1	2	3	4	5	6		
Los departamentos de ventas y marketing trabajan de manera integrada cuando hay que servir a nuestro mercado objetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Compartimos recursos con los departamentos de ventas y marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Entre ventas y marketing se comunican libremente información sobre los éxitos y fracasos de las experiencias con los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Los trabajadores de ventas y marketing entienden como pueden contribuir a la creación de valor para el cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Dentro de nuestro negocio, nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a las estrategia de los competidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Respondemos rápidamente a la acción de los competidores que suponen una amenaza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Senior management discute regularmente las fortalezas y estrategias de los competidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

Relación Marketing - Ventas

	Totalmente desacuerdo			Totalmente de acuerdo			No Puedo Juzgarlo
	1	2	3	4	5	6	
El trabajo en equipo es una forma común de trabajo entre las ventas y marketing en esta compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los profesionales de ventas y marketing están comprometidos a compartir la información con el otro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambos departamentos comparten la visión de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Copyright (c) 3S



Comparación resultados-objetivos marcados (últimos 12 meses)

	Mucho peor							Mucho mejor	No Puedo Juzgarlo
	1	2	3	4	5	6	7		
El volumen de ventas en comparación con los objetivos marcados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La cuota de mercado en comparación con el objetivo marcado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La rentabilidad en comparación con el objetivo marcado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La satisfacción del cliente en comparación con con el objetivo marcado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

¿Le gustaría aportar alguna cosa más?

Si desea que el profesor Juan Lázaro comparta los resultados de este estudio con usted, deje sus datos de contacto (nombre, teléfono, email) aquí:

Anexo 4. Primer y segundo recordatorio

Apreciado/a Señor/ra:

Hace unos días recibí un email pidiéndole que respondiera a la encuesta de orientación al mercado que sirve para mi tesis doctoral

Si ya ha respondido, agradecemos su colaboración. Si todavía no ha tenido el tiempo para hacerlo, le pido por favor que dedique unos minutos para completar la encuesta haciendo clic sobre el siguiente vínculo:

“LINK”

Si tuviera algún problema técnico contacta con Jofre Cusí (jofre.cusi@3s.eu // 935306430).

¡Muchas gracias por avanzado, su participación es importante!

Un abrazo,

Juan Lázaro

juan.lazaro@ub.edu

Facultat d'Economia i Empresa

Departament d'Economia i Organització d'Empreses

Av.Diagonal, 690

08034 Barcelona



Anexo 5. Correo de agradecimiento

Apreciado/a Señor/ra:

Hemos finalizado la recogida de información y hemos empezado a recopilar los resultados. Gracias por su aportación.

¡Muchas gracias por tu participación!

Un abrazo,

Juan Lázaro

juan.lazaro@ub.edu

Facultat d'Economia i Empresa

Departament d'Economia i Organització d'Empreses

Av.Diagonal, 690

08034 Barcelona



Anexo 6. Gráfica resultados descriptivos totales

Orientación al cliente



Coordinación interna y orientación a la competencia



Relación Marketing - Ventas



Comparación resultados-objetivos marcados (últimos 12 meses)



Anexo 7. Resultados validez discriminante

Correlaciones no paramétricas (tau_b de Kendall) para los ítems de la escala MO

	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18	v19
v6	,295	,303	,278	,143	,169	,147	,224	,152	,181	,177	,258	,257	,264
v7		,440	,408	,576	,367	,277	,268	,100	,203	,249	,237	,298	,319
v8			,434	,333	,330	,315	,249	,198	,238	,253	,256	,255	,322
v9				,286	,255	,190	,292	,136	,191	,326	,123	,172	,242
v10					,395	,292	,200	,081	,131	,184	,202	,206	,253
v11						,338	,200	,135	,172	,178	,237	,262	,265
v12							,270	,199	,267	,269	,340	,274	,405
v13								,541	,539	,512	,262	,168	,305
v14									,504	,367	,211	,188	,192
v15										,543	,282	,236	,301
v16											,230	,243	,305
v17												,544	,445
v18													,530

Fuente: Elaboración propia

Correlaciones no paramétricas (tau_b de Kendall) para los ítems de la escala SMC

	v21	v22
v20	,721	,624
v21		,631

Fuente: Elaboración propia

Correlaciones no paramétricas (tau_b de Kendall) para los ítems de la escala BP

	v24	v25	v26
v23	,597	,498	,356
v24		,442	,374
v25			,339

Fuente: Elaboración propia

Correlaciones no paramétricas (tau_b de Kendall) para los ítems de las escalas MO y SMC

	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18	v19	v20	v21	v22
v6	,295	,303	,278	,143	,169	,147	,224	,152	,181	,177	,258	,257	,264	,157	,175	,222
v7		,440	,408	,576	,367	,277	,268	,100	,203	,249	,237	,298	,319	,239	,244	,290
v8			,434	,333	,330	,315	,249	,198	,238	,253	,256	,255	,322	,291	,247	,242
v9				,286	,255	,190	,292	,136	,191	,326	,123	,172	,242	,253	,233	,319
v10					,395	,292	,200	,081	,131	,184	,202	,206	,253	,183	,174	,223
v11						,338	,200	,135	,172	,178	,237	,262	,265	,163	,126	,160
v12							,270	,199	,267	,269	,340	,274	,405	,302	,231	,228
v13								,541	,539	,512	,262	,168	,305	,551	,516	,521
v14									,504	,367	,211	,188	,192	,406	,372	,357
v15										,543	,282	,236	,301	,521	,534	,440
v16											,230	,243	,305	,434	,416	,510
v17												,544	,445	,272	,283	,244
v18													,530	,249	,238	,246
v19														,298	,301	,316
v20															,721	,624
v21																,631

Fuente: Elaboración propia

Correlaciones no paramétricas (tau_b de Kendall) para los ítems de las escalas MO y BP

	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18	v19	v23	v24	v25	v26
v6	,295	,303	,278	,143	,169	,147	,224	,152	,181	,177	,258	,257	,264	,126	,100	,059	,207
v7		,440	,408	,576	,367	,277	,268	,100	,203	,249	,237	,298	,319	,266	,285	,149	,270
v8			,434	,333	,330	,315	,249	,198	,238	,253	,256	,255	,322	,130	,141	,031	,203
v9				,286	,255	,190	,292	,136	,191	,326	,123	,172	,242	,158	,164	,102	,232
v10					,395	,292	,200	,081	,131	,184	,202	,206	,253	,163	,163	,146	,230
v11						,338	,200	,135	,172	,178	,237	,262	,265	,115	,110	,057	,185
v12							,270	,199	,267	,269	,340	,274	,405	,160	,160	,125	,169
v13								,541	,539	,512	,262	,168	,305	,110	,153	,056	,176
v14									,504	,367	,211	,188	,192	,032	,077	,030	,079
v15										,543	,282	,236	,301	,041	,106	,106	,128
v16											,230	,243	,305	,102	,184	,095	,199
v17												,544	,445	,150	,197	,117	,179
v18													,530	,130	,187	,205	,210
v19														,112	,188	,117	,226
v23															,597	,498	,356
v24																,442	,374
v25																	,339

Fuente: Elaboración propia

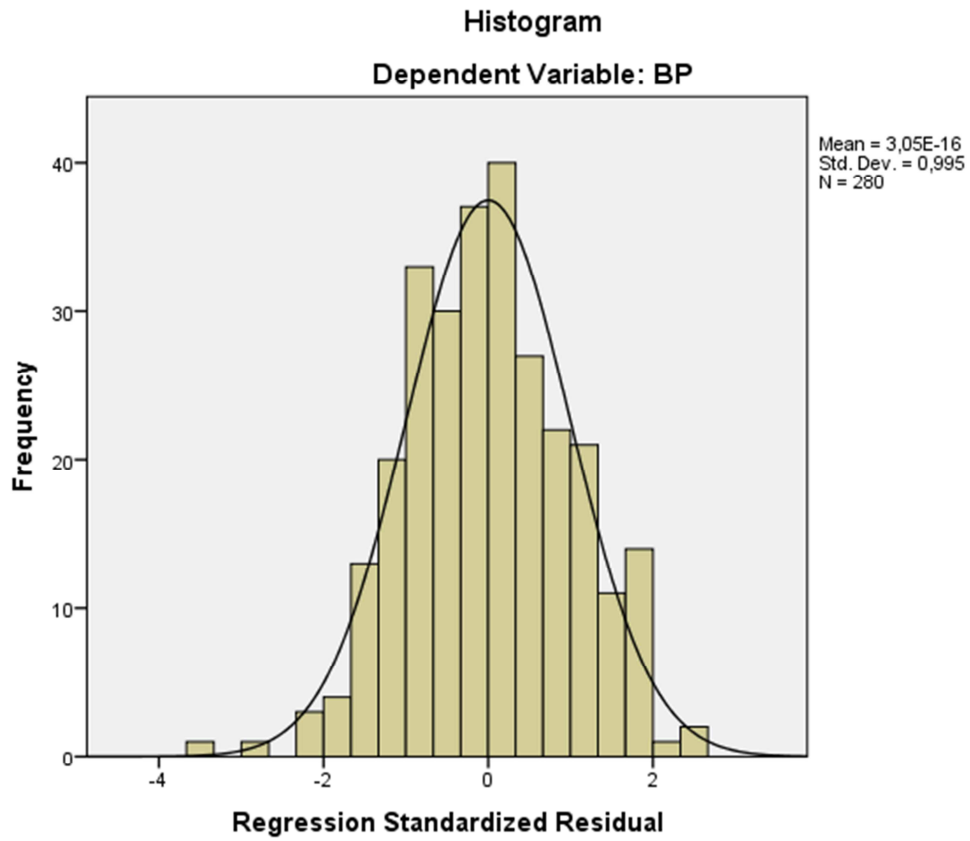
Correlaciones no paramétricas (tau_b de Kendall) para los ítems de las escalas SMC y BP

	v21	v22	v23	v24	v25	v26
v20	,721	,624	,109	,182	,060	,250
v21		,631	,106	,164	,072	,240
v22			,190	,254	,117	,248
v23				,597	,498	,356
v24					,442	,374
v25						,339

Fuente: Elaboración propia

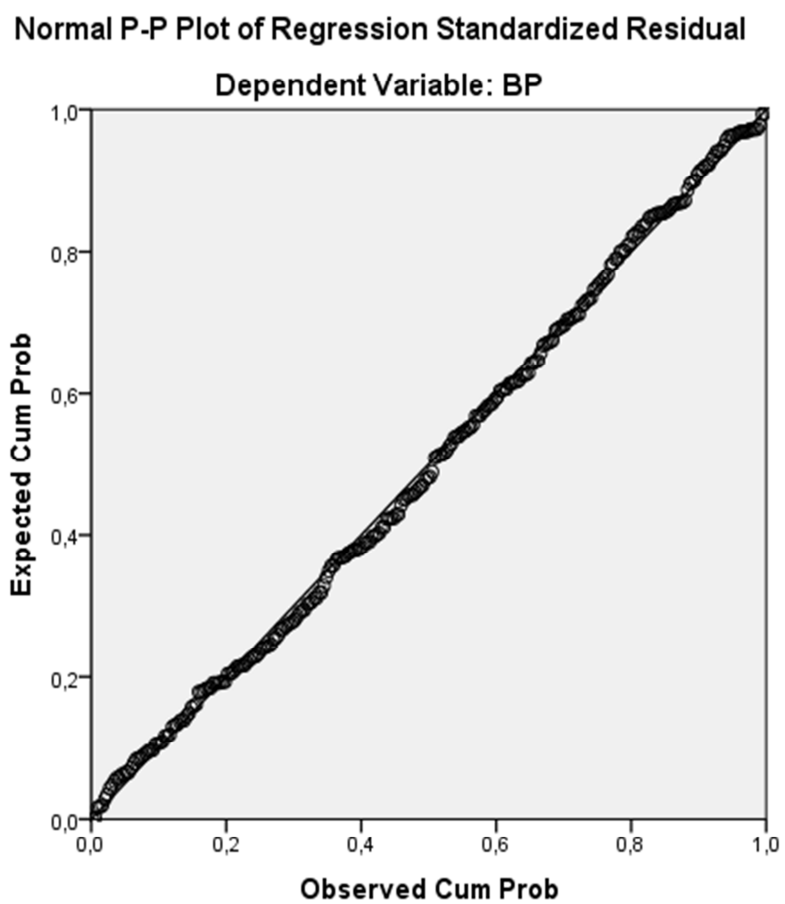
Anexo 8. Gráficos de residuos

Gráfico: Histograma de los residuos del modelo seleccionado



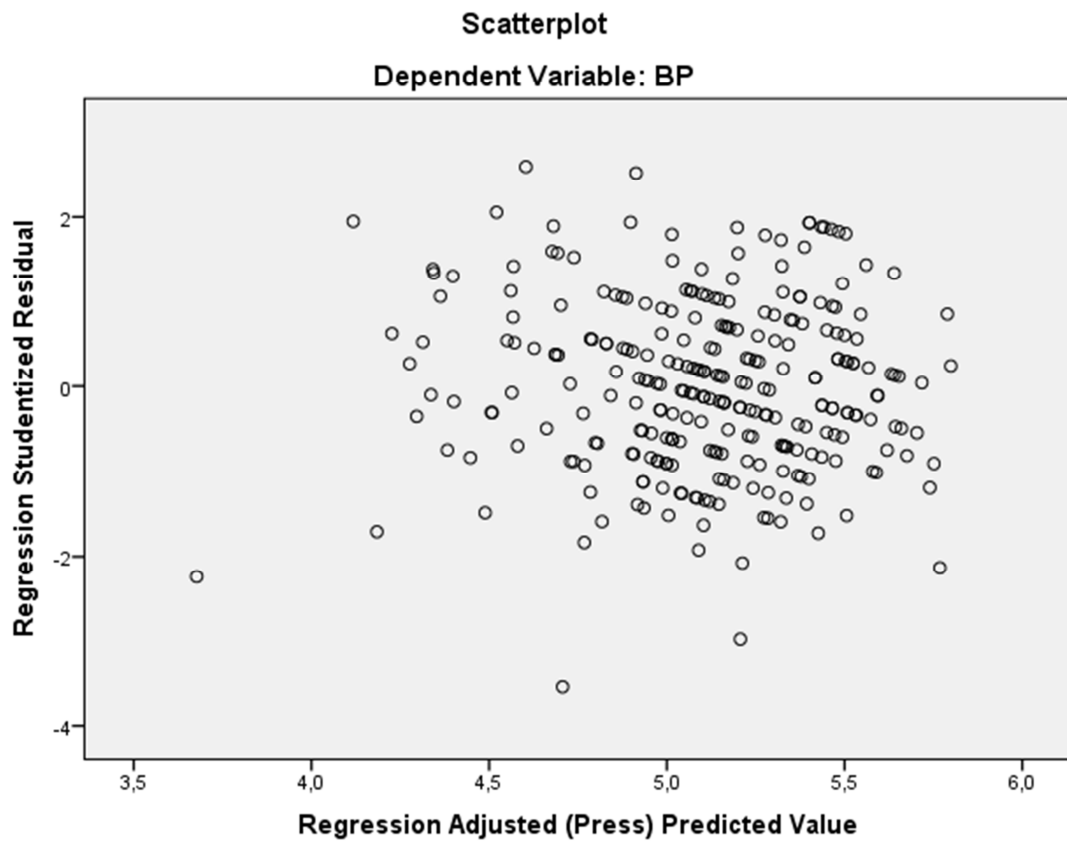
Fuente: Elaboración propia

Gráfico: Gráfico de normalidad de los residuos del modelo seleccionado



Fuente: Elaboración propia

Gráfico: Gráfico de residuos contra valores previstos



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Estadísticos descriptivos: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados

Estadísticos descriptivos

Dirs. de Mkt. y de Vtas. en dptos. separados		Media	Std. Desviación	N
MO	Dirs. Ventas en dptos. separados	5,45	,777	31
	Dirs. Marketing en dptos. separados	5,02	,890	29
	Total	5,24	,855	60
SMC	Dirs. Ventas en dptos. separados	5,72	1,277	31
	Dirs. Marketing en dptos. separados	5,45	1,203	29
	Total	5,59	1,239	60
BP	Dirs. Ventas en dptos. separados	5,43	,895	31
	Dirs. Marketing en dptos. separados	4,97	,812	29
	Total	5,20	,880	60

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Indicadores multivariantes de significación: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados

Tests multivariantes^a

Efecto		Valor	F	Hipótesis df	Error df	Sig.
Constante	Pillai's Trace	,985	1189,337 ^b	3,000	56,000	,000
	Wilks' Lambda	,015	1189,337 ^b	3,000	56,000	,000
	Hotelling's Trace	63,715	1189,337 ^b	3,000	56,000	,000
	Roy's Largest Root	63,715	1189,337 ^b	3,000	56,000	,000
Factor	Pillai's Trace	,107	2,230 ^b	3,000	56,000	,095
	Wilks' Lambda	,893	2,230 ^b	3,000	56,000	,095
	Hotelling's Trace	,119	2,230 ^b	3,000	56,000	,095
	Roy's Largest Root	,119	2,230 ^b	3,000	56,000	,095

a. Diseño: Constante + Factor

b. Estadístico Exacto

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Análisis de la varianza: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados

Tests de efectos intra-sujetos

Fuente de variabilidad		Suma de cuadrados de tipo III	df	Cuadrado medio	F	Sig.
Modelo corregido	MO	2,825 ^a	1	2,825	4,067	,048
	SMC	1,110 ^b	1	1,110	,720	,400
	BP	3,197 ^c	1	3,197	4,364	,041
Constante	MO	1643,623	1	1643,623	2366,084	,000
	SMC	1869,021	1	1869,021	1212,345	,000
	BP	1618,397	1	1618,397	2209,170	,000
Factor	MO	2,825	1	2,825	4,067	,048
	SMC	1,110	1	1,110	,720	,400
	BP	3,197	1	3,197	4,364	,041
Error	MO	40,290	58	,695		
	SMC	89,416	58	1,542		
	BP	42,490	58	,733		
Total	MO	1693,117	60			
	SMC	1964,667	60			
	BP	1670,688	60			
Total corregido	MO	43,115	59			
	SMC	90,526	59			
	BP	45,686	59			

a. R cuadrado = ,066 (R cuadrado ajustada = ,049)

b. R cuadrado = ,012 (R cuadrado ajustada = -,005)

c. R cuadrado = ,070 (R cuadrado ajustada = ,054)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Estimación de los parámetros: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados

Parámetros estimados

Variable dependiente		B	Std. Error	t	Sig.	Intervalo de confianza del 95%	
						Límite Inferior	Límite Superior
MO	Constante	5,020	,155	32,433	,000	4,710	5,330
	Dir. Ventas en dptos. separados	,434	,215	2,017	,048	,003	,865
SMC	Constante	5,448	,231	23,630	,000	4,987	5,910
	Dir. Ventas en depts. separados	,272	,321	,848	,400	-,370	,914
BP	Constante	4,966	,159	31,242	,000	4,647	5,284
	Dir. Ventas en dptos. separados	,462	,221	2,089	,041	,019	,905

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Estadísticos descriptivos: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados o conjuntos

Estadísticos Descriptivos

Dir. Mkt./Vtas. separados vs. conjuntos		Media	Std. Desviación	N
MO	Dir. de Mkt. y de Vtas. en dptos. separados	5,24	0,855	60
	Dir. Mkt./Vtas. en dptos. conjuntos	5,45	0,900	41
	Total	5,33	0,874	101
SMC	Dir. de Mkt. y de Vtas. en dptos. separados	5,59	1,239	60
	Dir. Mkt./Vtas. en dptos. conjuntos	6,22	0,753	41
	Total	5,84	1,111	101
BP	Dir. de Mkt. y de Vtas. en dptos. separados	5,20	0,880	60
	Dir. Mkt./Vtas. en dptos. conjuntos	5,15	0,753	41
	Total	5,18	0,828	101

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Indicadores multivariantes de significación: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados o conjuntos

Tests multivariantes^a

Efecto		Valor	F	Hipótesis df	Error df	Sig.
Constante	Pillai's Trace	,985	2125,123 ^b	3,000	96,000	,000
	Wilks' Lambda	,015	2125,123 ^b	3,000	96,000	,000
	Hotelling's Trace	66,410	2125,123 ^b	3,000	96,000	,000
	Roy's Largest Root	66,410	2125,123 ^b	3,000	96,000	,000
Factor	Pillai's Trace	,083	2,894 ^b	3,000	96,000	,039
	Wilks' Lambda	,917	2,894 ^b	3,000	96,000	,039
	Hotelling's Trace	,090	2,894 ^b	3,000	96,000	,039
	Roy's Largest Root	,090	2,894 ^b	3,000	96,000	,039

a. Diseño: Constante + FILTROCARGO_MV_SEP_JTOS

b. Estadístico Exacto

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Análisis de la varianza: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados o conjuntos

Tests de efectos intra-sujetos

Fuente de variabilidad		Suma de cuadrados de tipo III	df	Cuadrado medio	F	Sig.
Modelo corregido	MO	,983 ^a	1	,983	1,290	,259
	SMC	9,459 ^b	1	9,459	8,229	,005
	BP	,070 ^c	1	,070	,102	,750
Constante	MO	2742,871	1	2742,871	3598,194	,000
	SMC	3344,907	1	3344,907	2909,954	,000
	BP	2573,010	1	2573,010	3719,844	,000
Factor	MO	,983	1	,983	1,290	,259
	SMC	9,459	1	9,459	8,229	,005
	BP	,070	1	,070	,102	,750
Error	MO	74,705	98	,762		
	SMC	112,648	98	1,149		
	BP	67,786	98	,692		
Total	MO	2911,250	100			
	SMC	3532,667	100			
	BP	2753,688	100			
Total corregido	MO	75,688	99			
	SMC	122,107	99			
	BP	67,857	99			

a. R cuadrado = ,013 (R cuadrado ajustada = ,003)

b. R cuadrado = ,077 (R cuadrado ajustada = ,068)

c. R cuadrado = ,001 (R cuadrado ajustada = -,009)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Estimación de los parámetros: Directores de Marketing y de Ventas en empresas con departamentos separados o conjuntos

Parámetros estimados

Variable dependiente		B	Std. Error	t	Sig.	Intervalo de confianza del 95%	
						Límite Inferior	Límite Superior
MO	Constante	5,446	,138	39,453	,000	5,172	5,720
	Dir. de Mkt. y de Vtas. en dptos. separados	-,202	,178	-1,136	,259	-,556	,151
SMC	Constante	6,217	,170	36,672	,000	5,880	6,553
	Dir. de Mkt. y de Vtas. en dptos. separados	-,628	,219	-2,869	,005	-1,062	-,193
BP	Constante	5,150	,132	39,163	,000	4,889	5,411
	Dir. de Mkt. y de Vtas. en dptos. separados	,054	,170	,319	,750	-,283	,391

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Estadísticos descriptivos: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados

Estadísticos descriptivos

Mandos Vtas. vs. Dirs. Mkt./Vtas. en dptos. separados		Media	Std. Desviación	N
MO	Mandos intermedios de Vtas. en dptos. separados	5,29	,841	33
	Dir. de Mkt. y de Vtas. en dptos. separados	5,24	,855	60
	Total	5,26	,846	93
SMC	Mandos intermedios de Vtas. en dptos. separados	5,40	1,327	33
	Dir. de Mkt. y de Vtas. en dptos. separados	5,59	1,239	60
	Total	5,52	1,267	93
BP	Mandos intermedios de Vtas. en dptos. separados	4,93	,887	33
	Dir. de Mkt. y de Vtas. en dptos. separados	5,20	,880	60
	Total	5,11	,887	93

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18. Indicadores multivariantes de significación: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados

Tests multivariantes^a

Efecto		Valor	F	Hipótesis df	Error df	Sig.
Constante	Pillai's Trace	,981	1523,947 ^b	3,000	89,000	,000
	Wilks' Lambda	,019	1523,947 ^b	3,000	89,000	,000
	Hotelling's Trace	51,369	1523,947 ^b	3,000	89,000	,000
	Roy's Largest Root	51,369	1523,947 ^b	3,000	89,000	,000
Factor	Pillai's Trace	,035	1,072 ^b	3,000	89,000	,365
	Wilks' Lambda	,965	1,072 ^b	3,000	89,000	,365
	Hotelling's Trace	,036	1,072 ^b	3,000	89,000	,365
	Roy's Largest Root	,036	1,072 ^b	3,000	89,000	,365

a. Diseño: Constante + FILTROCARGO_MAND_DIRMV_SEP

b. Estadístico Exacto

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19. Análisis de la varianza: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados

Tests de efectos intra-sujetos

Fuente de variabilidad		Suma de cuadrados de tipo III	df	Cuadrado medio	F	Sig.
Modelo corregido	MO	,037 ^a	1	,037	,051	,822
	SMC	,727 ^b	1	,727	,451	,504
	BP	1,579 ^c	1	1,579	2,028	,158
Constante	MO	2360,583	1	2360,583	3267,225	,000
	SMC	2572,818	1	2572,818	1593,602	,000
	BP	2187,329	1	2187,329	2809,590	,000
Factor	MO	,037	1	,037	,051	,822
	SMC	,727	1	,727	,451	,504
	BP	1,579	1	1,579	2,028	,158
Error	MO	65,748	91	,723		
	SMC	146,916	91	1,614		
	BP	70,846	91	,779		
Total	MO	2637,730	93			
	SMC	2984,778	93			
	BP	2498,500	93			
Total corregido	MO	65,785	92			
	SMC	147,644	92			
	BP	72,425	92			

a. R cuadrado = ,001 (R cuadrado ajustada = -,010)

b. R cuadrado = ,005 (R cuadrado ajustada = -,006)

c. R cuadrado = ,022 (R cuadrado ajustada = ,011)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 20. Estimación de los parámetros: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos separados

Parámetros estimados

Variable dependiente		B	Std. Error	t	Sig.	Intervalo de confianza del 95%	
						Límite Inferior	Límite Superior
MO	Constante	5,244	,110	47,788	,000	5,026	5,462
	Mandos intermedios de Vtas. en dptos. separados	,042	,184	,226	,822	-,324	,408
SMC	Constante	5,589	,164	34,071	,000	5,263	5,915
	Mandos intermedios de Vtas. en dptos. separados	-,185	,275	-,671	,504	-,732	,362
BP	Constante	5,204	,114	45,687	,000	4,978	5,430
	Mandos intermedios de Vtas. en dptos. separados	-,272	,191	-1,424	,158	-,652	,107

Fuente: Elaboración propia

Anexo 21. Estadísticos descriptivos: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos

Estadísticos descriptivos

Mandos Vtas. vs. Dirs. Mkt./Vtas. en dptos. conjuntos		Media	Std. Desviación	N
MO	Mandos intermedios de Vtas. en dptos. conjuntos	5,30	,720	23
	Dir. Mkt./Vtas. en dptos. conjuntos	5,45	,900	41
	Total	5,39	,836	64
SMC	Mandos intermedios de Vtas. en dptos. conjuntos	5,65	,924	23
	Dir. Mkt./Vtas. en dptos. conjuntos	6,22	,753	41
	Total	6,01	,857	64
BP	Mandos intermedios de Vtas. en dptos. conjuntos	4,86	,901	23
	Dir. Mkt./Vtas. en dptos. conjuntos	5,15	,753	41
	Total	5,04	,815	64

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22. Indicadores multivariantes de significación: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos

Tests multivariantes^a

Efecto		Valor	F	Hipótesis df	Error df	Sig.
Constante	Pillai's Trace	,988	1568,938 ^b	3,000	59,000	,000
	Wilks' Lambda	,012	1568,938 ^b	3,000	59,000	,000
	Hotelling's Trace	79,776	1568,938 ^b	3,000	59,000	,000
	Roy's Largest Root	79,776	1568,938 ^b	3,000	59,000	,000
Factor	Pillai's Trace	,122	2,728 ^b	3,000	59,000	,052
	Wilks' Lambda	,878	2,728 ^b	3,000	59,000	,052
	Hotelling's Trace	,139	2,728 ^b	3,000	59,000	,052
	Roy's Largest Root	,139	2,728 ^b	3,000	59,000	,052

a. Diseño: Constante + Factor

b. Estadístico Exacto

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23. Análisis de la varianza: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos

Tests de efectos intra-sujetos

Fuente de variabilidad		Suma de cuadrados de tipo III	df	Cuadrado medio	F	Sig.
Modelo corregido	MO	,308 ^a	1	,308	,437	,511
	SMC	4,653 ^b	1	4,653	6,941	,011
	BP	1,239 ^c	1	1,239	1,892	,174
Constante	MO	1686,848	1	1686,848	2393,137	,000
	SMC	2057,140	1	2057,140	3068,469	,000
	BP	1462,858	1	1462,858	2233,469	,000
Factor	MO	,308	1	,308	,437	,511
	SMC	4,653	1	4,653	6,941	,011
	BP	1,239	1	1,239	1,892	,174
Error	MO	42,997	61	,705		
	SMC	40,895	61	,670		
	BP	39,953	61	,655		
Total	MO	1875,913	63			
	SMC	2321,556	63			
	BP	1643,813	63			
Total corregido	MO	43,305	62			
	SMC	45,549	62			
	BP	41,192	62			

a. R cuadrado = ,007 (R cuadrado ajustada = -,009)

b. R cuadrado = ,102 (R cuadrado ajustada = ,087)

c. R cuadrado = ,030 (R cuadrado ajustada = ,014)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 24. Estimación de los parámetros: Mandos de Ventas y Directores de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos

Parámetros Estimados

Variable dependiente		B	Std. Error	t	Sig.	Intervalo de confianza del 95%	
						Límite Inferior	Límite Superior
MO	Constante	5,446	,133	41,029	,000	5,181	5,712
	Mandos intermedios de Vtas. en dptos. conjuntos	-,145	,220	-,661	,511	-,585	,294
SMC	Constante	6,217	,129	48,019	,000	5,958	6,476
	Mandos intermedios de Vtas. en dptos. conjuntos	-,564	,214	-2,635	,011	-,993	-,136
BP	Constante	5,150	,128	40,246	,000	4,894	5,406
	Mandos intermedios de Vtas. en dptos. conjuntos	-,291	,212	-1,375	,174	-,715	,132

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25. Estadísticos descriptivos: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos separados

Estadísticos descriptivos

CEOs. vs. Dirs. Mkt./Vtas. en dptos. separados		Media	Std. Desviación	N
MO	CEOs. con dptos. Mkt./Vtas. separados	5,60	,880	45
	Dir. de Mkt. o de Vtas. en dptos. separados	5,24	,855	60
	Total	5,40	,880	105
SMC	CEOs. con dptos. Mkt./Vtas. separados	5,89	1,066	45
	Dir. de Mkt. o de Vtas. en dptos. separados	5,59	1,239	60
	Total	5,72	1,173	105
BP	CEOs. con dptos. Mkt./Vtas. separados	5,31	,791	45
	Dir. de Mkt. o de Vtas. en dptos. separados	5,20	,880	60
	Total	5,25	,841	105

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26. Indicadores multivariantes de significación: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos separados

Tests multivariantes^a

Efecto		Valor	F	Hipótesis df	Error df	Sig.
Constante	Pillai's Trace	,984	2042,679 ^b	3,000	100,000	,000
	Wilks' Lambda	,016	2042,679 ^b	3,000	100,000	,000
	Hotelling's Trace	61,280	2042,679 ^b	3,000	100,000	,000
	Roy's Largest Root	61,280	2042,679 ^b	3,000	100,000	,000
Factor	Pillai's Trace	,041	1,423 ^b	3,000	100,000	,241
	Wilks' Lambda	,959	1,423 ^b	3,000	100,000	,241
	Hotelling's Trace	,043	1,423 ^b	3,000	100,000	,241
	Roy's Largest Root	,043	1,423 ^b	3,000	100,000	,241

a. Diseño: Constante + Factor

b. Estadístico Exacto

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27. Análisis de la varianza: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos separados

Tests de efectos intra-sujetos

Fuente de variabilidad		Suma de cuadrados de tipo III	df	Cuadrado medio	F	Sig.
Modelo corregido	MO	3,257 ^a	1	3,257	4,347	,040
	SMC	2,362 ^b	1	2,362	1,729	,192
	BP	,298 ^c	1	,298	,419	,519
Constante	MO	2986,314	1	2986,314	3985,106	,000
	SMC	3347,097	1	3347,097	2449,723	,000
	BP	2807,546	1	2807,546	3945,731	,000
Factor	MO	3,257	1	3,257	4,347	,040
	SMC	2,362	1	2,362	1,729	,192
	BP	,298	1	,298	,419	,519
Error	MO	76,436	102	,749		
	SMC	139,364	102	1,366		
	BP	72,577	102	,712		
Total	MO	3107,398	104			
	SMC	3542,000	104			
	BP	2939,375	104			
Total corregido	MO	79,693	103			
	SMC	141,726	103			
	BP	72,875	103			

a. R cuadrado = ,041 (R cuadrado ajustada = ,031)

b. R cuadrado = ,017 (R cuadrado ajustada = ,007)

c. R cuadrado = ,004 (R cuadrado ajustada = -,006)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 28. Estimación de los parámetros: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos separados

Parámetros Estimados

Variable dependiente		B	Std. Error	t	Sig.	Intervalo de confianza del 95%	
						Límite Inferior	Límite Superior
MO	Constante	5,244	,112	46,924	,000	5,022	5,466
	CEOs. con dptos. Mkt./Vtas. separados	,358	,172	2,085	,040	,017	,699
SMC	Constante	5,589	,151	37,036	,000	5,290	5,888
	CEOs. con dptos. Mkt./Vtas. separados	,305	,232	1,315	,192	-,155	,765
BP	Constante	5,204	,109	47,789	,000	4,988	5,420
	CEOs. con dptos. Mkt./Vtas. separados	,108	,167	,647	,519	-,224	,440

Fuente: Elaboración propia

Anexo 29. Estadísticos descriptivos: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos

Estadísticos descriptivos

CEOs. vs. Dirs. Mkt./Vtas. en dptos. conjuntos		Media	Std. Desviación	N
MO	CEOs. con dptos. Mkt./Vtas. conjuntos	5,68	,720	27
	Dir. Mkt./Vtas. en dptos. conjuntos	5,45	,900	41
	Total	5,54	,834	68
SMC	CEOs con dptos. Mkt./Vtas. conjuntos	6,30	,797	27
	Dir. Mkt./Vtas. en dptos. conjuntos	6,22	,753	41
	Total	6,25	,766	68
BP	CEOs. con dptos. Mkt./Vtas. conjuntos	5,05	,915	27
	Dir. Mkt./Vtas. en dptos. conjuntos	5,15	,753	41
	Total	5,11	,817	68

Fuente: Elaboración propia

Anexo 30. Indicadores multivariantes de significación: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos

Tests multivariantes^a

Efecto		Valor	F	Hipótesis df	Error df	Sig.
Constante	Pillai's Trace	,990	1986,880 ^b	3,000	63,000	,000
	Wilks' Lambda	,010	1986,880 ^b	3,000	63,000	,000
	Hotelling's Trace	94,613	1986,880 ^b	3,000	63,000	,000
	Roy's Largest Root	94,613	1986,880 ^b	3,000	63,000	,000
Factor	Pillai's Trace	,030	,653 ^b	3,000	63,000	,584
	Wilks' Lambda	,970	,653 ^b	3,000	63,000	,584
	Hotelling's Trace	,031	,653 ^b	3,000	63,000	,584
	Roy's Largest Root	,031	,653 ^b	3,000	63,000	,584

a. Diseño: Constante + Factor

b. Estadístico Exacto

Fuente: Elaboración propia

Anexo 31. Análisis de la varianza: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos

Tests de efectos intra-sujetos

Fuente de variabilidad		Suma de cuadrados de tipo III	df	Cuadrado medio	F	Sig.
Modelo corregido	MO	,879 ^a	1	,879	1,267	,265
	SMC	,102 ^b	1	,102	,172	,680
	BP	,173 ^c	1	,173	,257	,614
Constante	MO	1995,502	1	1995,502	2877,095	,000
	SMC	2523,883	1	2523,883	4245,582	,000
	BP	1675,845	1	1675,845	2483,887	,000
Factor	MO	,879	1	,879	1,267	,265
	SMC	,102	1	,102	,172	,680
	BP	,173	1	,173	,257	,614
Error	MO	45,083	65	,694		
	SMC	38,641	65	,594		
	BP	43,855	65	,675		
Total	MO	2102,679	67			
	SMC	2654,889	67			
	BP	1792,313	67			
Total corregido	MO	45,961	66			
	SMC	38,743	66			
	BP	44,028	66			

a. R cuadrado = ,019 (R cuadrado ajustada = ,004)

b. R cuadrado = ,003 (R cuadrado ajustada = -,013)

c. R cuadrado = ,004 (R cuadrado ajustada = -,011)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 32. Estimación de los parámetros: Directores Generales y de Marketing y de Ventas en departamentos conjuntos

Parámetros Estimados

Variable dependiente		B	Std. Error	t	Sig.	Intervalo de confianza del 95%	
						Límite Inferior	Límite Superior
MO	Constante	5,446	,132	41,361	,000	5,183	5,709
	CEOs. con dptos. Mkt./Vtas. conjuntos	,233	,207	1,126	,265	-,181	,648
SMC	Constante	6,217	,122	50,994	,000	5,973	6,460
	CEOs. con dptos. Mkt./Vtas. conjuntos	,080	,192	,415	,680	-,304	,463
BP	Constante	5,150	,130	39,654	,000	4,891	5,409
	CEOs. con dptos. Mkt./Vtas. conjuntos	-,104	,205	-,507	,614	-,512	,305

Fuente: Elaboración propia





Anexo 33. Comparación orientación al cliente entre Director General y de Marketing: media e importancia



		 MEDIA	 MEDIA	DIFERENCIA EN LA MEDIA	 IMPORTANCIA	 IMPORTANCIA	DIFERENCIA EN LA IMPORTANCIA
1	Los objetivos de ventas y marketing están impulsados principalmente por la satisfacción del cliente	5.56	5.15	0.41 ▲	49%	58%	-9% ▼
2	Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso para servir las necesidades de los clientes	5.35	4.78	0.57 ▲	22%	28%	-5% ▼
3	Nuestra estrategia para tener ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes	6.18	5.40	0.78 ▲	83%	65%	18% ▲
4	Nuestras estrategias de marketing están impulsadas por la creencia de que podemos crear un gran valor para los clientes	6.14	5.73	0.41 ▲	42%	65%	-23% ▼
5	Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente	5.31	4.56	0.75 ▲	36%	28%	9% ▲
6	Prestamos mucha atención al servicio post-venta	5.61	5.03	0.59 ▲	24%	25%	-1% ▼
7	Senior management visitan con regularidad a nuestros clientes actuales y potenciales	5.44	4.87	0.57 ▲	44%	33%	12% ▲

 Cargo - CEO (Director General) Selección número: 72 Mediana = 5.56
 Cargo - Director de Marketing Selección número: 41 Mediana = 5.03

Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

Anexo 34. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre Director General y de Marketing: media e importancia


		 MEDIA	 MEDIA	DIFERENCIA EN LA MEDIA	 IMPORTANCIA	 IMPORTANCIA	DIFERENCIA EN LA IMPORTANCIA	
8	Los departamentos de ventas y marketing trabajan de manera integrada cuando hay que servir a nuestro mercado objetivo	5.97	5.72	0.25 ▲	61%	74%	-13% ▼	
9	Compartimos recursos con los departamentos de ventas y marketing	5.48	5.00	0.48 ▲	20%	31%	-11% ▼	
10	Entre ventas y marketing se comunican libremente información sobre los éxitos y fracasos de las experiencias con los clientes	5.81	5.54	0.27 ▲	47%	46%	1% ▲	
11	Los trabajadores de ventas y marketing entienden como pueden contribuir a la creación de valor para el cliente	5.82	5.59	0.23 ▲	50%	56%	-6% ▼	
12	Dentro de nuestro negocio, nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a las estrategias de los competidores	5.67	4.59	1.08 ▲	40%	28%	12% ▲	
13	Respondemos rápidamente a la acción de los competidores que suponen una amenaza.	5.35	4.59	0.76 ▲	41%	33%	8% ▲	
14	Senior management discute regularmente las fortalezas y estrategias de los competidores	5.51	4.70	0.81 ▲	40%	31%	9% ▲	


 Cargo - CEO (Director General) Selección número: 72 Mediana = 5.67
 Cargo - Director de Marketing Selección número: 41 Mediana = 5.00

Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

Anexo 35. Comparación orientación al cliente entre Director General y de Ventas: media e importancia





		 MEDIA	 MEDIA	DIFERENCIA EN LA MEDIA	 IMPORTANCIA	 IMPORTANCIA	DIFERENCIA EN LA IMPORTANCIA
1	Los objetivos de ventas y marketing están impulsados principalmente por la satisfacción del cliente	5.56	5.37	0.19 ▲	49%	47%	2% ▲
2	Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso para servir las necesidades de los clientes	5.35	4.86	0.49 ▲	22%	16%	7% ▲
3	Nuestra estrategia para tener ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes	6.18	5.75	0.43 ▲	83%	69%	14% ▲
4	Nuestras estrategias de marketing están impulsadas por la creencia de que podemos crear un gran valor para los clientes	6.14	5.65	0.49 ▲	42%	41%	0% ▲
5	Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente	5.31	4.95	0.36 ▲	36%	40%	-4% ▼
6	Prestamos mucha atención al servicio post-venta	5.61	5.41	0.20 ▲	24%	34%	-11% ▼
7	Senior management visitan con regularidad a nuestros clientes actuales y potenciales	5.44	5.67	-0.23 ▼	44%	53%	-9% ▼



 Cargo - CEO (Director General)
 Selección número: 72
 Mediana = 5.56

 Cargo - Director de Ventas/Comercial
 Selección número: 60
 Mediana = 5.41

Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015



Anexo 36. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre Director General y de Ventas: media e importancia

		 MEDIA	 MEDIA	DIFERENCIA EN LA MEDIA	 IMPORTANCIA	 IMPORTANCIA	DIFERENCIA EN LA IMPORTANCIA
8	Los departamentos de ventas y marketing trabajan de manera integrada cuando hay que servir a nuestro mercado objetivo	5.97	5.84	0.13 ▲	61%	62%	-1% ▼
9	Compartimos recursos con los departamentos de ventas y marketing	5.48	5.73	-0.25 ▼	20%	21%	-1% ▼
10	Entre ventas y marketing se comunican libremente información sobre los éxitos y fracasos de las experiencias con los clientes	5.81	5.79	0.02 ▲	47%	49%	-2% ▼
11	Los trabajadores de ventas y marketing entienden como pueden contribuir a la creación de valor para el cliente	5.82	5.83	-0.00 ▼	50%	55%	-5% ▼
12	Dentro de nuestro negocio, nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a las estrategias de los competidores	5.67	5.57	0.11 ▲	40%	38%	2% ▲
13	Respondemos rápidamente a la acción de los competidores que suponen una amenaza.	5.35	5.30	0.05 ▲	41%	40%	2% ▲
14	Senior management discute regularmente las fortalezas y estrategias de los competidores	5.51	5.40	0.12 ▲	40%	36%	4% ▲

 Cargo - CEO (Director General) Selección número: 72 Mediana = 5.67
 Cargo - Director de Ventas/Comercial Selección número: 60 Mediana = 5.73

Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015











Anexo 37. Comparación orientación al cliente entre Director de Marketing y de Ventas: media e importancia


		 MEDIA	 MEDIA	DIFERENCIA EN LA MEDIA	 IMPORTANCIA	 IMPORTANCIA	DIFERENCIA EN LA IMPORTANCIA
1	Los objetivos de ventas y marketing están impulsados principalmente por la satisfacción del cliente	5.15	5.37	-0.22 ▼	58%	47%	11% ▲
2	Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso para servir las necesidades de los clientes	4.78	4.86	-0.08 ▼	28%	16%	12% ▲
3	Nuestra estrategia para tener ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes	5.40	5.75	-0.35 ▼	65%	69%	-4% ▼
4	Nuestras estrategias de marketing están impulsadas por la creencia de que podemos crear un gran valor para los clientes	5.73	5.65	0.08 ▲	65%	41%	24% ▲
5	Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente	4.56	4.95	-0.39 ▼	28%	40%	-12% ▼
6	Prestamos mucha atención al servicio post-venta	5.03	5.41	-0.39 ▼	25%	34%	-9% ▼
7	Senior management visitan con regularidad a nuestros clientes actuales y potenciales	4.87	5.67	-0.80 ▼	33%	53%	-21% ▼

 Cargo - Director de Marketing Número respuestas: 41 Mediana = 5.03	 Cargo - Director de Ventas/Comercial Número respuestas: 60 Mediana = 5.41
--	---

Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

Anexo 38. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre Director de Marketing y de Ventas: media e importancia


		 MEDIA	 MEDIA	DIFERENCIA EN LA MEDIA	 IMPORTANCIA	 IMPORTANCIA	DIFERENCIA EN LA IMPORTANCIA	
8	Los departamentos de ventas y marketing trabajan de manera integrada cuando hay que servir a nuestro mercado objetivo	5.72	5.84	-0.13	74%	62%	12%	
9	Compartimos recursos con los departamentos de ventas y marketing	5.00	5.73	-0.73	31%	21%	10%	
10	Entre ventas y marketing se comunican libremente información sobre los éxitos y fracasos de las experiencias con los clientes	5.54	5.79	-0.25	46%	49%	-3%	
11	Los trabajadores de ventas y marketing entienden como pueden contribuir a la creación de valor para el cliente	5.59	5.83	-0.24	56%	55%	2%	
12	Dentro de nuestro negocio, nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a las estrategia de los competidores	4.59	5.57	-0.98	28%	38%	-10%	
13	Respondemos rápidamente a la acción de los competidores que suponen una amenaza.	4.59	5.30	-0.71	33%	40%	-6%	
14	Senior management discute regularmente las fortalezas y estrategias de los competidores	4.70	5.40	-0.69	31%	36%	-5%	

 Cargo - Director de Marketing
 Selección número: 41
 Mediana = 5.00

 Cargo - Director de Ventas/Comercial
 Selección número: 60
 Mediana = 5.73

Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

Anexo 39. Comparación orientación al cliente entre departamentos conjuntos o separados: media e importancia

		 MEDIA	 MEDIA	DIFERENCIA EN LA MEDIA	 IMPORTANCIA	 IMPORTANCIA	DIFERENCIA EN LA IMPORTANCIA
1	Los objetivos de ventas y marketing están impulsados principalmente por la satisfacción del cliente	5.25	5.41	-0.16 ▼	48%	54%	-6% ▼
2	Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso para servir las necesidades de los clientes	4.81	5.19	-0.37 ▼	28%	19%	8% ▲
3	Nuestra estrategia para tener ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes	5.85	5.78	0.06 ▲	72%	72%	1% ▲
4	Nuestras estrategias de marketing están impulsadas por la creencia de que podemos crear un gran valor para los clientes	5.60	5.95	-0.34 ▼	40%	50%	-10% ▼
5	Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente	5.00	5.15	-0.15 ▼	36%	36%	-1% ▼
6	Prestamos mucha atención al servicio post-venta	5.26	5.47	-0.21 ▼	30%	32%	-2% ▼
7	Senior management visitan con regularidad a nuestros clientes actuales y potenciales	5.32	5.32	0.00 ▲	45%	37%	8% ▲



 Mk y ventas - Son el mismo departamento
 Selección número: 114
 Mediana = 5.26

 Mk y ventas - Son departamentos diferentes
 Selección número: 169
 Mediana = 5.41

Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

Anexo 40. Comparación coordinación interfuncional y orientación a los competidores entre departamentos conjuntos o separados: media e importancia

		MEDIA	MEDIA	DIFERENCIA EN LA MEDIA	IMPORTANCIA	IMPORTANCIA	DIFERENCIA EN LA IMPORTANCIA
8	Los departamentos de ventas y marketing trabajan de manera integrada cuando hay que servir a nuestro mercado objetivo	6.06	5.64	0.43 ▲	56%	69%	-13% ▼
9	Compartimos recursos con los departamentos de ventas y marketing	6.03	4.91	1.12 ▲	30%	19%	10% ▲
10	Entre ventas y marketing se comunican libremente información sobre los éxitos y fracasos de las experiencias con los clientes	6.02	5.42	0.60 ▲	49%	45%	4% ▲
11	Los trabajadores de ventas y marketing entienden como pueden contribuir a la creación de valor para el cliente	5.85	5.57	0.28 ▲	50%	55%	-5% ▼
12	Dentro de nuestro negocio, nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a las estrategias de los competidores	5.49	5.18	0.31 ▲	38%	38%	0% ▲
13	Respondemos rápidamente a la acción de los competidores que suponen una amenaza.	5.11	4.98	0.13 ▲	40%	35%	5% ▲
14	Senior management discute regularmente las fortalezas y estrategias de los competidores	5.19	5.19	-0.00 ▼	38%	39%	-1% ▼

 Mk y ventas - Son el mismo departamento Selección número: 114 Mediana = 5.85	 Mk y ventas - Son departamentos diferentes Selección número: 169 Mediana = 5.19
--	---

Fuente: 3S Survey 15-34155. Año 2015

Anexo 41. Índice de abreviaturas

CEOs: Directores Generales

Dir.: Directores

dptos.: departamento/s

et al.: *et alii*, y otros

Mkt.: Marketing

p.: página

pp.: páginas

vs.: *versus*, en oposición a

Vtas.: Ventas